

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра управління бізнесом

Галічевський Максим Андрійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Мотиваційний менеджмент у системі управління персоналом
підприємства (на прикладі ТОВ «ЗУБР»)»**

Група: Е-9-22-Б1М(4,0д)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Економіка та управління бізнесом»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

(підпис) Галічевський М.А.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

кандидат економічних наук, доц.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Мазур Ю.В.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

управління бізнесом

доктор економічних наук, проф.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Братусь Г.А.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Галічевський М.А. «Мотиваційний менеджмент у системі управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «ЗУБР»)- Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «ЗУБР» за 2024-2025 рр.

У кваліфікаційній роботі досліджено мотиваційний менеджмент у системі управління персоналом підприємства.

У першому розділі роботи обгрунтовано теоретичні аспекти ролі мотиваційного менеджменту у системі управління персоналом підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана загальна характеристика ТОВ «ЗУБР» та соціально-економічна характеристика стану управління персоналом на підприємстві. Досліджено особливості мотиваційного менеджменту в ТОВ «ЗУБР».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено пропозиції щодо удосконалення мотиваційного менеджменту в ТОВ «ЗУБР». Розроблено основні напрямки удосконалення мотиваційного менеджменту в ТОВ «ЗУБР». Розраховано вплив запропонованого заходу на діяльність підприємства.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент, мотивація, персонал, підприємство, управління персоналом.

.

ABSTRACT

Galichevsky M.A. “Motivational management in the personnel management system of an enterprise (at the application of LLC “ZUBR”)” - Manuscript.

Qualification work for obtaining the first (bachelor) level of higher education - PJSC "Interregional Academy of Personnel Management University". - Kyiv, 2026

Qualification of work to obtain the final bachelor's degree from Wikonan on the materials of LLC "ZUBR" for 2024-2025 rubles.

The qualified robot has studied motivational management in the enterprise personnel management system.

The first section of the work focuses on the theoretical aspects of the role of motivational management in the enterprise personnel management system.

Another section of qualified work has been given a special characteristic of LLC “ZUBR” and a socio-economic characteristic of personnel management at the enterprise. The peculiarities of motivational management in LLC “ZUBR” have been studied.

The third section of qualified work is divided into proposals to improve motivational management at LLC "ZUBR". The main directions for improving motivational management in LLC “ZUBR” have been developed. The inflow of the registered entry into the activity of the enterprise has been insured.

Key words: motivational management, motivation, personnel, enterprise, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЛІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Мотивація в системи функцій управління персоналом	9
1.2. Теорії мотивації в системі управління персоналом.....	15
1.3. Вітчизняні та зарубіжні практики мотиваційного менеджменту	25
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ЗУБР».....	37
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЗУБР» та ринкових умов його діяльності	37
2.2. Соціально-економічна характеристика стану управління персоналом на підприємстві	48
2.3. Особливості мотиваційного менеджменту в ТОВ «ЗУБР».....	57
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ЗУБР»	66
3.1. Основні напрямки удосконалення мотиваційного менеджменту на ТОВ «ЗУБР» 66	
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів	68
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства... ..	71
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	81
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що мотивація співробітників є запорукою успіху організації. Якщо персонал не буде достатньо мотивований, то цілком ймовірно, що компанія також не досягне важливих цілей, але мотивація працівників не завжди буває легкою - це те, що керівники робочих місць повинні виховувати та контролювати. Мотивація співробітників - це рівень відданості, енергії та інновацій, який персонал компанії тримає протягом робочого дня.

Збереження та вдосконалення мотивації співробітників може стати проблемою для компаній, оскільки не кожне завдання буде цікавим та хвилюючим для тих, хто повинен його виконати. Тому підприємства повинні працювати над тим, щоб знайти способи підтримувати рівень мотивації свого персоналу. Мотивацію можна визначити як таку, що стимулює, надихає та спонукає працівників виконувати свої зусилля якнайкраще.

Мотивація спонукає людей поводитися таким чином, щоб вони могли досягти своєї мети. Вмотивована людина не потребує нагляду чи вказівок. Вона завжди працюватиме належним чином. Наприклад, якщо у людини є мотив отримати підвищення, то вона буде ефективно працювати, щоб отримати підвищення.

Для мотивації людей менеджер повинен розуміти різні типи людських потреб. Якщо керівник вимірює їх точно, то також кожна людина використовує різні підходи для задоволення своїх потреб. Хтось задовольняється грошовими стимулами, хтось немонетарними, хтось позитивними, а хтось негативними.

Інтенсивне вивчення проблеми мотивації до праці вперше розпочав класик англійської політичної економії Адам Сміт, який дійшов наступних висновків: людина завжди намагатиметься покращити свій економічний стан, коли їй нададуть можливість.

Сучасний економічний розвиток та швидко розвиваються науково-технічні досягнення мають великий вплив на підприємницьку діяльність і вимагають залучення висококваліфікованих спеціалістів, підвищення конкурентоспроможності та багатьох інших ресурсів, щоб підприємство могло

тривалий час утримуватися на ринку.

Сьогодні для більшості підприємств та організацій постає питання про необхідність вдосконалення системи мотивації персоналу з метою забезпечення продуктивності праці працівників з метою досягнення підвищення показників ефективності діяльності підприємства в цілому.

Інтенсивне вивчення проблеми мотивації до праці вперше розпочав класик англійської політичної економії Адам Сміт, який дійшов наступних висновків: людина завжди намагатиметься покращити свій економічний стан, коли їй нададуть можливість.

Сучасний економічний розвиток та швидко розвиваються науково-технічні досягнення мають великий вплив на підприємницьку діяльність і вимагають залучення висококваліфікованих спеціалістів, підвищення конкурентоспроможності та багатьох інших ресурсів, щоб підприємство могло тривалий час утримуватися на ринку.

Сьогодні для більшості підприємств та організацій постає питання про необхідність вдосконалення системи мотивації персоналу з метою забезпечення продуктивності праці працівників з метою досягнення підвищення показників ефективності діяльності підприємства в цілому.

Значний внесок у розробку теоретичних й практичних проблем мотивування персоналу здійснили наступні вчені: А.П. Андруник, В.Р. Веснін, О.А. Горленко, О.М. Ісаєва, А.Я. Кібанов, І.Г. Кузіна, К.Г. Кязимов, Л.І. Лукичева, В.М. Маслов, Ю.Є. Меліхов, О.К. Міньєв, С.К. Мордовин, В.Г. Пічугін, В.П. Пугачов, А.М. Руденко, С.І. Самигін, А.В. Тебекін, А.А. Уранова та ін.

Відомі зарубіжні вчені, такі як: А. Маслоу, В. Абрамов, К. Алдерфер, Д. Макклелланд, В. Врум, К. Левін зробили величезний внесок у визначення проблем мотивації в системі управління персоналом та в процес теорії та практики мотивації праці. Спроби пояснити взаємозв'язок між мотивацією персоналу, кадровою політикою та безпекою суб'єкта господарювання відображені в публікаціях.

Однак через постійні зміни ринкового середовища система управління мотивацією персоналу вимагає більш сучасних підходів, методів та досліджень, які забезпечать компанії успішне, довгострокове функціонування та добру ділову репутацію. Таким чином, існує потреба в ефективному мотиваційному механізмі, що відповідає сучасним економічним умовам, який зможе швидко і легко адаптуватися до змін в економіці і який забезпечить ефективне використання трудових ресурсів, конкурентоспроможність, продуктивність та рентабельність підприємства.

Метою роботи є узагальнення теоретичних і практичних засад мотиваційного менеджменту у системі управління персоналом ТОВ «ПКЗ-АГРО».

Об'єктом дослідження є мотиваційний менеджмент в системі управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення мотиваційного менеджменту в ТОВ «ЗУБР».

Задля досягнення мети кваліфікаційної роботи було поставлено і вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні аспекти ролі мотиваційного менеджменту у системі управління персоналом підприємства;
- розглянуто теорії мотивації в системі управління персоналом;
- узагальнено вітчизняні та зарубіжні практики використання мотиваційного менеджменту;
- проаналізовано фінансово-економічні показники ТОВ «ЗУБР» та ринкові умови його діяльності;
- здійснено оцінку стану мотиваційного менеджменту в ТОВ «ЗУБР»;
- розроблено рекомендації щодо вдосконалення мотиваційного менеджменту в ТОВ «ЗУБР».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні

узагальнення, **ш** формування висновків), **ш** статистично-економічного **ш** групування (для **ш** відображення зрушень **ш** у розвитку **ш** підприємства), табличний, **ш** графічний (для **ш** наочного відображення **ш** результатів проведених **ш** розрахунків).

*Інформаційне **ш** забезпечення:* фінансова **ш** та статистична **ш** звітність підприємства, **ш** матеріали науково-практичних конференцій, **ш** спеціалізовані періодичні **ш** видання, праці **ш** вітчизняних та **ш** закордонних фахівців, **ш** що стосуються **ш** теми дослідження. **ш**

*Структура роботи. **ш*** Кваліфікаційна робота **ш** складається зі **ш** вступу, трьох **ш** розділів, висновків **ш** та списку **ш** використаної літератури. **ш**

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЛІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Мотивація в системі функцій управління персоналом

Головним завданням будь-якого підприємства на ринку зростаючої конкуренції є найбільш ефективна організація праці своїх співробітників. Для вирішення завдань на підприємстві, пов'язаних з розподілом і використанням праці працівників, існує окремий напрямок в структурі підприємства - організація праці та управління персоналом на підприємстві. Організація праці персоналу - це система економічно обґрунтованих заходів, що проводяться на підприємстві з метою оптимізації всіх умов, в яких буде функціонувати персонал підприємства.

Мета управління персоналом полягає в максимально ефективному використанні трудового потенціалу підприємства для досягнення його цілей. Однак співробітники підприємства володіють власними цілями і прагненнями, і не завжди збігається з тими завданнями, які стоять перед підприємством. З цієї причини основним елементом системи управління персоналом є формування у співробітників мотивації до досягнення цілей підприємства (це можна розглядати як мінімізацію суперечностей між цілями працівника і цілями підприємства). По суті справи, це означає, що управління персоналом здійснюється через управління мотивацією працівників і відповідно мотиваційний менеджмент лежить в основі управління персоналом підприємства, тобто управління працівниками здійснюється через управління їх мотивацією [47].

При недостатньому рівні мотивації (і розбіжності мотивів працівника з цілями підприємства) інші інструменти управління персоналом (такі, наприклад, як організація та нормування праці)

ефекту не принесуть. У цьому виявляється відмінність працівників від інших активів підприємства. Іншими словами, необхідний перехід від керованого виробничого активу до підходу орієнтованого на людину, заснованому на гуманізації праці [24], в рамках якого співробітник визнається, по-перше, особистістю, яка має право на шанобливе ставлення до себе і володіє своїми власними прагненнями та цілями, досягненню яких повинно сприяти підприємство. По-друге, відчувати себе рівноправним учасником господарської діяльності, партнером підприємства по досягненню індивідуальних і спільних цілей.

Хоча термін «мотиваційний менеджмент» представлено в профільній літературі, однозначного визначення його запропоновано не було, і він часто трактується як сукупність інструментів по створенню у працівників мотивації до досягнення цілей підприємства [18, с. 21; 21, с. 4]. На нашу думку, такий підхід надмірно спрощений і зводить мотиваційний менеджмент до системи стимулювання, яка використовується підприємством. Це ставить за мету виявлення змісту мотиваційного менеджменту як інструменту управління персоналом і визначення тих інструментів, які ним використовуються.

Складовою мотиваційного менеджменту є підбір персоналу. Найчастіше під підбором персоналу розуміють пошук співробітників, чия кваліфікація, досвід, інтелектуальні, фізичні і психічні характеристики найкраще відповідають змісту виконуваної роботи. Але, як показує практика, потрібно враховувати не тільки кваліфікацію, а й мотиви і стимули [18, с. 21]. Інакше кажучи, простіше з самого початку формувати колектив, зацікавлений в досягненні певних цілей і у виконанні певної діяльності, ніж примушувати його до їх досягнення за допомогою різноманітних стимулів. Простіше знайти тих працівників, яких влаштовує зміст праці і умова винагороди, чим намагатися адаптувати зміст праці і винагороди до запитів працівників.

Такий підхід дозволяє забезпечити високу мотивацію працівників за рахунок відповідності змісту, умов і оплати праці їх очікуванням [39, с. 126]. Фактично мова йде про те, що працівник виявиться створеним

для даної роботи, а робота-для цього співробітника [41, с. 181]. Досягнення цієї мети вимагає наявності методики оцінки відхилення мотиваційного профілю працівника від «ідеального» (можливий варіант такої методики запропонований у працях в І.Д. Котлярова [15, 16]).

Важливим етапом мотивації є адаптація працівників підприємства. Це перше за все входження нових працівників в ціннісне поле підприємства (з урахуванням специфіки конкретного підрозділу), щоб співробітник сприйняв ці цінності і почав розділяти їх (фіктивно для того, щоб потреба в їх виконанні стала для нього природною). Різниця між підбором персоналу та адаптацією полягає в тому, що при підборі виявляється загальна відповідність мотиваційного профілю кандидата до мотиваційного профілю, розробленого підприємством, тоді як на стадії адаптації мотиваційний профіль працівника конкретизується під зміст тих завдань і склад того компенсаційного пакета, які йому пропонуються, а також під корпоративну культуру підрозділу, в якому він буде працювати.

До завдань мотиваційного менеджменту належить розробка заходів стимулювання працівників. Ми говоримо про створення такої комбінації формальних (грошових, матеріальних і нематеріальних) та неформальних стимулів, яка забезпечить найбільш повну реалізацію людського капіталу підприємства (за рахунок відповідності цієї комбінації запитам співробітників). Зрозуміло, що універсальну комбінацію (яка підходить для всіх працівників) розробити неможливо. Необхідно скласти перелік стимулів і визначити можливість їх застосування з тим, щоб безпосереднє керівництво і сам працівник могли вибрати оптимальні варіанти.

У мотиваційному менеджменті також важливу роль відіграє мотиваційний аудит.

Мотиваційний аудит-контроль ефективності системи стимулювання праці та підприємстві, тобто перевірка відповідності комплексу заходів стимулювання, які використовує підприємство, цілям самого підприємства і його окремих підрозділів, а також потребам співробітників [31].

Колектив підприємства повинен надати працівникові умови для його соціальної самореалізації, а система мотиваційного менеджменту:

- сприяти ідентифікації працівника з підприємством. Працівник повинен розглядати підприємство як місце, в якому досягається повне задоволення його потреб і асоціювати свій успіх з досягненням цілей підприємства;

- забезпечувати відповідність бажань працівників цілям підприємства, тобто формувати єдину внутрішньокорпоративну мету;

- сприяти підвищенню продуктивності праці співробітників;

- гарантувати працівникам повне задоволення їх матеріальних потреб;

- забезпечувати комфортні та безпечні умови праці;

- дозволяти співробітникам реалізувати свої кар'єрні перспективи і досягати бажаного соціального статусу;

- заохочувати ініціативу працівників;

- покращувати мотиваційний клімат на підприємстві, сприяти формуванню і збереженню єдиної корпоративної культури, попереджати демотивацію.

Поняття організації праці є широким і включає в себе такі напрямки, як стимулювання праці за допомогою матеріальних і нематеріальних методів, організація сприятливих умов праці, введення дисципліни серед співробітників, розвиток у них трудової активності та ініціативності.

Повага, взаємодовіра, відкрите і щире ставлення до підлеглих підсилює мотивацію працівника. Велике значення мають нетрадиційні технології, спрямовані на формування мотивації, комунікативних та професійних компетенцій [30, с. 99].

Тому важливо розуміти, що управління персоналом, як багатопланове комплексне поняття, також має враховувати стан своїх елементів, до яких відносяться процеси по кооперації праці, виявлення ефективних методів стимулювання праці з метою отримання найкращого для підприємства економічного результату.

У сучасних умовах найчастіше в компаніях виникає ситуація,

коли для співробітників важливіше стають не грошові форми заохочення їх праці, а різні нематеріальні форми. Важливістю нематеріального стимулювання є процес передачі інформації про заслуги працівника, результати його діяльності в соціальному середовищі і всередині колективу підприємства. Воно має інформаційну природу, в якій джерелом інформації про заслуги працівників виступає роботодавець, а приймачем - той, на кого спрямоване стимулювання, тобто працівник і колектив в цілому.

Система мотивування праці працівників сучасних компаній є організований керівництвом підприємства процес по створенню всіх необхідних умов і мотивів, які можуть вплинути на поведінку людини в певну необхідну сторону, регулювати продуктивність і інтенсивність трудового процесу, яка проявляється в підвищенні сумлінності, наполегливості, старанності всього персоналу в досягненні цілей організації [43, с. 184].

В основі вибору і реалізації методів мотивації можуть бути покладені такі принципи [32]:

- цілеспрямованість: застосування методів має спонукати працівників діяти для досягнення певної мети або їх сукупності;
- реалізація: повинна існувати реальна можливість розробки і здійснення заходів, що реалізують обраний метод мотивації відповідно до правових та соціальними нормами, наявними фінансовими ресурсами і технічними засобами;
- системність: застосовувані методи повинні представляти собою єдину систему;
- адаптивність: застосовувані методи повинні здійснюватися у формі, що дозволяє адаптувати їх до ситуації, що змінюється;
- ефективність: застосування обраного методу повинно забезпечувати досягнення максимально можливого соціального та економічного ефекту при мінімальних витратах на розробку і здійснення заходів, що реалізують метод.

Для ефективної розробки системи управління персоналом і його

трудової мотивації, важливе вироблення самої концепції управління, яка може істотно відрізнятись в різних країнах світу. Розглянемо її зміст більш докладно.

Механізм формування заробітної плати повинен бути прозорим для всіх працівників. Будь-який співробітник повинен мати можливість ознайомитися з системою нарахування заробітної плати в компанії.

Система матеріальних заохочень, звичайно, дуже важлива для мотивації працівників. Вона може бути грамотно побудована на підприємстві і визнана людьми як справедлива, проте виділимо можливі недоліки, до яких може привести надмірна організація матеріального стимулювання праці в організації.

Якщо система економічних і соціальних виплат в організації правильно вибудована, то це сприяє зростанню результативності праці співробітників і організації, а також підвищенню добробуту працюючих в організації людей [4].

У міру зростання добробуту співробітників зростає також і значення соціально-психологічних методів трудової мотивації. Головним чином, ці методи спрямовані на задоволення всіх виникаючих запитів і потреб працівників, які відчують важливість і цінність своєї праці, мають хороші взаємини з керівництвом і колективом організації [24, с. 25].

Таким чином, основні види мотивації праці працівників (матеріальні і нематеріальні) тісно пов'язані з тими методами і підходами, які зазвичай реалізує керівництво компаній в своїй практиці організації праці. Мета керівництва полягає в грамотній побудові системи мотивування, яка має на увазі: включення і використання всіх підходів до трудової мотивації; дотримання ієрархії цінностей і ефективності тих чи інших методів, починаючи від адміністративних методів і закінчуючи повною реалізацією соціально-психологічних методів мотивації праці.

1.2. Теорії мотивації в системі управління персоналом

Існує велика кількість теорій мотивації персоналу, що описують мотиви виконання трудової діяльності співробітниками і дозволяють трактувати і прогнозувати їх поведінку в різних ситуаціях.

Переваги та недоліки теорій мотивації зображено в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки теорій мотивації

Теорія	Переваги	Недоліки
1	2	3
Ієрархія потреб А. Маслоу	нескінченний процес мотивації; система мотивації розвивається відповідно до зміни потреб; створюється ситуація, під час якої співробітник задовольняє свої потреби в інтересах підприємства.	не враховуються індивідуальні риси людей; перехід з рівня на рівень піраміди потреб не підтверджується на практиці управління; в практиці управління модель не дуже піддається адаптації.
Теорією потреб Д. МакКлелланда	люди, що мають сильну потребу у владі, спроможні на керівні посади, мають гарні організаторські здібності та впевнені в собі; люди з сильною потребою успіху прагнуть помірного ризику, ініціативи, особистої відповідальності; люди з потребою в причетності швидко налагоджують товариські відносини в колективі, успішно вирішують конфлікти і спори, надають емоційну підтримку.	не до кінця враховані індивідуальні особливості кожного; не показано механізму задоволення потреб на нижчому рівні, які не менш активні, ніж на вищому; на практиці використання даної моделі викликає значні організаційні труднощі.
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	у недостатньому вигляді мотиваційні чинники не викликають незадоволення; переліки факторів працівників дозволяють їм виявляти свої вподобання самостійно; трудові успіхи, службове та професійне зростання, визнання заслуг посилюють позитивні мотиви поведінки;	суб'єктивні методи дослідження; наявність двох груп факторів не завжди можливо та не завжди підходить працівникам;

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Теорія справедливості С. Адамса	роз'яснення перспектив (зусилля – винагорода); роз'яснення співробітникам, що винагорода залежить від результатів праці.	модель базується на задоволенні потреб за допомогою грошей; визначення справедливості винагороди з боку працівника і керівника суб'єктивно і майже не піддається узгодженню.

Джерело: Сформовано автором.

Мотивація (від лат. Motus - цілеспрямований рух, дія) - що становить загальної корпоративної культури підприємства. При цьому розробка системи мотивації персоналу, якщо вона проведена грамотно, дозволяє роботодавцю швидше досягти стратегічних цілей і реалізувати плани розвитку, а працівникам – отримувати задоволення від своєї трудової діяльності [11].

Мотивація персоналу – комплекс заходів, спрямованих на створення у співробітників внутрішнього стимулу до якісної та результативної праці. Хороший керівник просто зобов'язаний уміти мотивувати персонал. Від цього виграють всі, починаючи від рядових працівників, закінчуючи найвищим керівництвом фірми. У наукових психологічних дослідженнях на тему управління персоналу і лідерства були створені численні теорії про ефективної мотивації персоналу. Перелічимо найбільш відомі [17].

Теорія Фредеріка Тейлора. Відповідно до даної теорії, працівники організації в значній мірі зацікавлені в праці, якщо матеріальна винагорода тісно пов'язана з результатами їх праці. Грошове стимулювання – єдина основа високих виробничих показників. Виходячи з теорії Тейлора, продуктивність праці можна підвищити наступними способами [36, с. 70]:

- установка норм виробітку;
- погодинна оплата;
- примус з боку керівництва;

- наявність інструкцій і чіткого алгоритму дій на робочому місці.

На його думку, трудовий процес для працівника є інстинктивним, і людина прагне реалізувати себе тільки на фізіологічному рівні. У зв'язку з цим Тейлор вважає, що логічно використовувати в якості мотивації примус, а також погодинну оплату.

Теорія Абрахама Маслоу. Відповідно до цієї теорії, людиною рухають не тільки інстинкти, а й бажання отримувати матеріальне задоволення від своєї праці. Абрахам Маслоу стверджував, що для того, щоб ефективно стимулювати своїх працівників, необхідно вивчити їх потреби [9].

Теорія цього психолога говорить, що люди шукають в роботі задоволення своїх потреб, які розташовані в порядку зростання. На самому нижчому щаблі піраміди розташовані фізіологічні потреби (все, без чого не можна існувати - їжа, тепло і т. д.). Далі йде необхідність в безпеці (відчуття відсутності невдач). Потім слід потреби в любові (інакше, бути прийнятим в суспільстві, трудовому колективі) і визнання. І на самій вершині піраміди розташовується бажання самореалізації - розвиток свого Я.

Список потреб складено таким чином, що перший пункт найбільш важливий, а останній менш значущий. Керівнику необов'язково виконувати всі на 100%, але важливо спробувати торкнутися кожен потребу.

Потреби, відображені Маслоу в даній піраміді, є дуже ефективними методами впливу на персонал [6].

Теорія Фредеріка Герцберга полягає в тому, що продуктивність працівників залежить від двох складових: зовнішніх умов трудової діяльності (рівень оплати, додаткові премії, бонуси, пільги тощо). І внутрішніх потреб кожного окремого співробітника (любов до своєї роботи, бажання досягти кар'єрних висот і ін.).

Теорія власного капіталу Джона Стейсі Адамса допомагає пояснити, чому оплата та умови самі по собі не визначають мотивацію. Це також пояснює, чому підвищення посади або

підвищення зарплати одній людині може мати демотивуючий ефект для інших [10].

Коли люди відчують справедливе або вигідне ставлення до них, вони, швидше за все, мотивовані; коли вони відчують несправедливе ставлення до них, вони схильні до почуття невдоволення та демотивації.

Працівники прагнуть підтримувати рівність між вкладенням в роботу та результатами, які вони отримують від неї. Переконавання в теорії справедливості полягає в тому, що люди цінують чесне ставлення, що змушує їх мотивувати дотримуватися справедливості у відносинах своїх колег та організації.

Ефективні менеджери мають здатність мотивувати тих, з ким вони працюють, до конкретної, цілеспрямованої поведінки. Мотивація визначається як активізація, спрямування та підтримка зусиль співробітників [2].

Мотивована команда повинна бути енергійною та захопленою виконанням завдань. Вони повинні бути зосереджені на тому, що робить важливим для організації. Менеджери хочуть постійних зусиль від своїх працівників, щоб вони наполегливо працювали незалежно від присутності начальника чи ні.

Не менш важливо, щоб ефективні менеджери розуміли, як впливати на людей на виконання конкретної поведінки та завдань, які вони, ймовірно, знайдуть буденними. Менеджер повинен мати можливість переконати робітників залишатися в організації. Керівники хочуть, щоб робітники вчасно виконували буденні завдання, завжди виконували на високому рівні та були добрим організаційним громадянином [34].

Теорія мотивації робочого місця Герцберга щодо гігієнічних факторів проти мотиваторів – одна з найбільш емпіричних та переконливих теорій про мотивацію. Це єдина мотиваційна теорія, яка виділяє мотивуючі фактори з справжніх мотиваторів; вона вводить поняття руху проти мотивації. І це дало більше повторень, ніж будь-

які й інші дослідження в історії виробничої та організаційної психології [32, с. 90].

Герцберг дослідив сотні співробітників і компаній і визначив, що більшість компаній використовують те, що він безцеремонно називає КІТА, при помилковому переконанні, що це мотивуватиме їх співробітників [38, с. 200].

Теорія очікувань мотивації підкреслює психічні процеси щодо вибору чи вибору. Він розглядає власну зацікавленість у узгодженні винагород з потребами людей та зв'язків між очікуваною поведінкою, винагородами та організаційними цілями.

Для організацій це допомагає їм пов'язати винагороди безпосередньо з результатами та забезпечити, щоб винагороди були тими винагородами, які заслужують і бажають одержувачі [20].

Модель характеристик роботи, розроблена Хакменом та Олдемом, базується на ідеї, що саме завдання є ключовим для мотивації співробітників. Збагачення роботи та ротація роботи – це два способи внести різноманітність та складність на роботу та заохотити мотивацію на робочому місці [12, с. 77]. У ньому зазначено, що існує п'ять основних характеристик роботи (різноманітність навичок, ідентичність завдання, важливість завдання, автономність та зворотний зв'язок), які впливають на три критичні психологічні стани (досвідчена значущість, досвідчена відповідальність за результати та знання фактичних результатів), у свою чергу результати роботи (задоволеність роботою, прогули, мотивація на робочому місці тощо). П'ять основних характеристик роботи можна об'єднати, щоб сформувати мотиваційний потенційний бал (MPS) для роботи, який може бути використаний як показник того, наскільки ймовірно, що робота впливає на ставлення та поведінку працівника.

Вперше Ефект Готорна був описаний Генрі А. Ландсбергером в 1950 році, який помітив тенденцію для деяких людей працювати більше та ефективніше, коли їх спостерігали дослідники [14].

Ефект Готорна названий після серії соціальних експериментів щодо впливу фізичних умов на продуктивність на фабриці Western Electric у Готорні, Чикаго, у 20-30-х роках.

В ході експериментів дослідники змінили ряд фізичних умов, включаючи освітлення, робочий час та перерви. У всіх випадках продуктивність праці працівників зростала при внесенні змін. Дослідники дійшли висновку, що співробітники стали мотивовані працювати більше як реакція на увагу, яка їм приділяється, а не на фактичні фізичні зміни.

Теорія очікуваності пропонує, щоб люди вибирали, як поводитись, залежно від результатів, яких вони очікують в результаті своєї поведінки. Іншими словами, ми вирішуємо, що робити, виходячи з того, який ми очікуємо результат. На роботі може бути, що ми працюємо довше, бо очікуємо підвищення заробітної плати.

Однак теорія очікуваності також передбачає, що на процес, за допомогою якого ми визначаємо свою поведінку, також впливає і те, наскільки ми сприймаємо цій винагороди. У цьому випадку працівники можуть з більшою ймовірністю працювати інтенсивніше, якщо їм обіцяли підвищення заробітної плати (і, таким чином, сприйняли такий результат як дуже ймовірний), ніж якщо вони лише припускали, що можуть отримати його (і сприйняли результат як можливий, але малоймовірний).

Теорія атрибуції пояснює, як ми надаємо значення своїй поведінці та поведінці інших людей. Існує ряд теорій про атрибуцію.

Тривимірна теорія атрибуції Бернарда Вайнера передбачає, що люди намагаються визначити, чому ми робимо те, що робимо. За словами Вайнера, причини, які ми приписуємо своїй поведінці, можуть впливати на те, як ми поведимось у майбутньому [28, с. 55].

Наприклад, студент, який не складає іспит, може пояснити свою відмову ряду факторів, і саме це приписування вплине на їх мотивацію в майбутньому. Вайнер висунув теорію, що конкретні

приписи (наприклад, невдача, недостатнє вивчення) були менш важливими, ніж характеристики цього припису. За словами Вайнера, є три основні характеристики атрибутів, які можуть вплинути на подальшу мотивацію.

Теорія мотивації Девіда Макклелланда передбачає, що поведінка співробітників залежить від таких факторів, як потреба у визнанні, потреба у владі і потреба досягнення успіху. Виділяються три домінуючі потреби:

1. потреба бути причетними до якого-небудь процесу. Цей тип співробітників, які хочуть визнання і поваги. Вони люблять працювати в організованих групах.

2. потреба працівників управляти і впливати на інших людей (влади). Людей з цією потребою можна розділити на 2 групи. Перші просто хочуть керувати іншими. Другі прагнуть до вирішення групових завдань.

3. потреба в досягненні успіху. Люди з такою потребою прагнуть кожен раз виконувати свою роботу краще, ніж в попередній раз. Люблять працювати наодинці.

Шляхом встановлення порядку винагороди (визнання, просування по службовій драбині, досягнення певного суспільного становища тощо) і посилення очікування, що винагорода буде результатом кращої поведінки або роботи, можна підсилити мотивацію більш продуктивної і якісної роботи [7].

Теорія мотивації Дугласа МакГрегора ґрунтується на тому, що людьми можна управляти 2 способами. Використовуючи теорію Х, управління здійснюється за допомогою авторитарного режиму. Передбачається, що колектив людей не організований, люди ненавидять свою роботу, всіляко ухиляються від виконання своїх обов'язків, потребують жорсткого контролю з боку керівництва.

У такому випадку для того, щоб налагодити роботу, необхідно постійно контролювати співробітників, спонукати їх до сумлінного

виконання посадових обов'язків, розробити і впровадити систему покарань.

Теорія Y кардинально відрізняється від попередньої. Вона заснована на тому, що інші самі мотивують себе на потребу працювати і знаходять внутрішнє задоволення в праці, колектив працює з повною самовіддачею, всі працівники підходять відповідально до виконання своїх обов'язків, люди самоорганізуються, проявляють інтерес до роботи, прагнуть розвиватися - правда, якщо для цього створені необхідні умови. Тому управління такими працівниками вимагає іншого, більш лояльного підходу [8].

Комплексна процесуальна теорія мотивації (Лайман Портер, Едвард Лоулер) в основі цієї теорії лежить той факт, що людина бажає досягти задоволення, уникаючи болю. Керівник, діючи згідно з цією теорією, повинен частіше заохочувати співробітників і рідше застосовувати покарання. Включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Базується на п'яти змінних величинах:

- витрачені зусилля;
- сприйняття, очікування;
- отримані результати;
- винагороду;
- ступінь задоволення.

Основний висновок: результативна праця веде до задоволення [25].

Теорія Врума (Теорія переваг, очікувань VIE) в особливості теорії мотивації персоналу по Вруму лежить той факт, що людина максимально якісно виконує ту роботу, яка, на її думку, задовольнить її потреби. Мотивація поведінки працівника визначається трьома факторами:

- силою впевненості в тому, що конкретні дії приведуть до конкретного результату;
- силою впевненості в тому, що конкретний результат призведе до конкретного винагороді;

- привабливістю або прийнятністю винагороди.

Сила мотивації є функція від суми валентностей результатів (включаючи інструментальність), помножених на очікування, причому валентність (V - Valence) - це стійкість переваг працівника щодо конкретного результату ($V = +1, 0, -1$); інструментальність або значимість (I - Instrumentality) - це еталон суб'єктивної оцінки працівника: вихідна дія до досягнення поставленої мети ($-1 < I < +1$); очікування (E - Expectancy) - це ймовірність досягнення певного результату ($0 < E < 1$) [25].

Теорія Z (Вільям Оучи): турбота про кожного працівника організації, залучення працівників до групового прийняття рішень - ось передумови розкриття їх потенціалу.

Теорія людських відносин (Фредерік Дж. Ретлісбергер, Елтон Мейо, Ренсис Лайкерт): ключовим фактором мотивації є керівник. Саме керівник повинен дати відчуття працівникові, що він є членом колективу і займає в ньому важливе місце. При цьому сповідається демократичний стиль керівництва.

Теорія ERG (Клейтон Альдерфер): виділяють три групи потреб:

- потреби існування (виживання, фізичне благополуччя, оплата праці) - Existence Needs;
- потреби в зв'язках (міжособистісні зв'язки, встановлення контактів, повагу, оцінка особистості) - Relatedness Needs;
- потреби в зростанні (внутрішнє прагнення до розвитку творчого потенціалу, самореалізації) - Growth Needs. Згідно ERG-теорії відкидається жорстка ієрархія.

Теорія установки цілей (Едвін А. Локе): свідомі потреби працівника визначають його дії. Мета буде впливати на зусилля, що докладаються і впливати на вибір поведінки. Теорія зміни поведінки, теорія підкріплення (Беррес Фредерік Скіннер): Поведінка може бути керованою, уточненою і зміненою в системі заохочень і покарань.

Теорія «математичного» очікування (Джон Аткінсон, Н. Фізер): Мотивація працівника до реалізації певного завдання є функція,

складовими її є сила мотиву продуктивної праці, суб'єктивна ймовірність (очікування) успіху і привабливість завдання (валентність).

Теорія атрибуції (Фріц Хайдер): внутрішні сили (особисті якості, такі, як здібності, зусилля, стомлюваність) і зовнішні сили (властивості навколишнього середовища), доповнюючи один одного, визначають поведінку працівника. Теорія атрибуції - це теорія про те, як люди пояснюють поведінку інших: приписують вони причину дій внутрішнім диспозиціям людини (рис характеру, мотивами і установкам) або зовнішнім ситуаціям.

Теорія Роберта Престаса: запропоновано потрійна класифікація моделей організаційного пристосування:

- «просуваються вгору» - ті, хто розуміє і приймає всі цінності організації;
- «індиферентні» - ті, хто відкидає такі цінності і знаходить особисте задоволення поза роботою;
- «амбівалентні» - ті, хто хоче користуватися благами, які дає організація, але не відповідає її вимогам.

Теорія контролю (Вільям Глассер): пов'язана з відчуттями працівника, а саме з тим, наскільки він контролює свою виробничу діяльність. Вважається, що від усвідомленого контролю залежить задоволеність працею.

Теорія Джона П. Кемпбелла, Марвіна Д. Даннетт, Едварда Е. Лоулера і Карла Е. Уейка мл.: мотивуючий вплив на людей робить визначення того, наскільки нагальною їх потреби і очікування, наскільки їх дії спонукають до досягнення поставленої мети і яких результатів досягли інші люди при подібних обставинах.

Теорія Герберта Кауфмана: організаційна та професійна спеціалізація можуть розвивати бажання і можливість працівників відповідати цілям організації.

Теорія Вернера Зигерта і Лючії Ланга: критерій оптимальності мотивації і заохочень - забезпечення взаємної задоволеності організації

(керівництва) і в індивіда. Увага акцентується на емоційну сторону виробничих проблем.

Теорія В. Арнольда: результативність мотивації визначається напрямом та якістю зусиль, а не їх підсумовуванням. Продуктивність мотивації посилюється енергією цілеспрямованості поведінки, просуванням особистості до ефективних для організації вчинків.

Концепція редизайну праці (Дж. Хакман і Грег Олдхем): мотивованість роботою слід вимірювати за допомогою наступних п'яти характеристик:

- різноманітність роботи;
- закінченість роботи;
- значущість роботи;
- автономність в роботі;
- зворотний зв'язок (можливість оцінки результатів власних зусиль).

Теорія Томаса Стюарта: робота з персоналом вимагає створення комплексних мотиваційних програм. При цьому працівники організації отримують в свої руки чотири символи звільнення: інформацію, знання, владу і винагороду [33].

Таким чином, ми виділили основні теорії мотивації управління персоналом на підприємстві, також існують інші теорії мотивації трудового потенціалу.

1.3. Вітчизняні та зарубіжні практики мотиваційного менеджменту

Якщо порівнювати українські підходи до побудови системи мотивації із зарубіжними країнами, то можна відзначити значну різницю, незважаючи на те, що використовуються однакові теорії мотивації праці. Сьогодні великих успіхів в мотивації трудової діяльності персоналу досягли такі країни, як США і Японія.

Характеризуючи японську систему мотивації трудової діяльності персоналу, слід зазначити, що своїх успіхів в економіці Японія досягла за допомогою трьох принципів ведення трудової політики:

- персонал ¹¹ наймається довічно, ¹² що дозволяє ¹³ ввести людину ¹⁴ в повній ¹⁵ мірі в ¹⁶ специфіку його ¹⁷ роботи, а ¹⁸ також займатися ¹⁹ підвищенням кваліфікації ²⁰ і саморозвитком ²¹ в тій ²² саме сфері, ²³ в якій ²⁴ він здійснює ²⁵ свої трудові ²⁶ функції;

- використовується ²⁷ система старшинства ²⁸ при визначенні ²⁹ заробітної плати ³⁰ та подальшого ³¹ службового підвищення. ³² Даний принцип ³³ корисний в ³⁴ першу чергу ³⁵ для кар'єристів; ³⁶ саме ті ³⁷ люди, які ³⁸ мають великий ³⁹ обсяг знань, ⁴⁰ навичок і ⁴¹ умінь, а ⁴² також життєвого ⁴³ досвіду, отримують ⁴⁴ просування по ⁴⁵ кар'єрних сходах; ⁴⁶

- введення профспілок ⁴⁷ всередині фірми. ⁴⁸ Даний принцип ⁴⁹ повною мірою ⁵⁰ відображає турботу ⁵¹ держави про ⁵² те, щоб ⁵³ керівництво організації ⁵⁴ забезпечувало всіма ⁵⁵ умовами праці ⁵⁶ працівників, а ⁵⁷ також несло ⁵⁸ відповідальність за ⁵⁹ порушення цих ⁶⁰ умов.

Завдяки ⁶¹ цим принципам ⁶² Японія підвищила ⁶³ рівень продуктивності ⁶⁴ праці, стала ⁶⁵ втрачати менше ⁶⁶ часу в ⁶⁷ різних страйках, ⁶⁸ протестах, простоях, ⁶⁹ легше впроваджувати ⁷⁰ нові технології, ⁷¹ володіти великими ⁷² можливостями в ⁷³ контролі якості ⁷⁴ продукції та ⁷⁵ виробляти швидше ⁷⁶ і більше ⁷⁷ високоякісної продукції, ⁷⁸ ніж інші ⁷⁹ країни.

Саме ⁸⁰ японські методи ⁸¹ управління вважають ⁸² однією з ⁸³ найважливіших складових ⁸⁴ «японського економічного ⁸⁵ дива». В ⁸⁶ період швидкого ⁸⁷ підйому економіки ⁸⁸ система менеджменту, ⁸⁹ налагоджена і ⁹⁰ пристосована до ⁹¹ японських умов ⁹² і японської ⁹³ психології, працювала ⁹⁴ практично бездоганно. ⁹⁵ Під час ⁹⁶ уповільненого зростання ⁹⁷ вона викликала ⁹⁸ пильний інтерес ⁹⁹ з боку ¹⁰⁰ конкурентів. Що ¹⁰¹ стосується США, ¹⁰² то вони ¹⁰³ використовують одночасно ¹⁰⁴ дві стратегії ¹⁰⁵ мотивації праці ¹⁰⁶ персоналу. Перша ¹⁰⁷ полягає в ¹⁰⁸ прагненні підприємств ¹⁰⁹ при наймі ¹¹⁰ нових співробітників ¹¹¹ повністю забезпечити ¹¹² свою організацію ¹¹³ висококласними фахівцями ¹¹⁴ і за ¹¹⁵ рахунок цього ¹¹⁶ домогтися конкурентних ¹¹⁷ переваг. Друга ¹¹⁸ передбачає вкладення ¹¹⁹ в підвищення ¹²⁰ кваліфікації персоналу, ¹²¹ а також ¹²² в створення ¹²³ необхідних умов ¹²⁴ для більш ¹²⁵ повного його ¹²⁶ використання. Все ¹²⁷ це сприяє ¹²⁸ скороченню ¹²⁹ плинності ¹³⁰ кадрів і ¹³¹ закріпленню ¹³² працівників ¹³³ на підприємстві. ¹³⁴

Головне достоїнство американських підприємств - їх система оплати праці, яка володіє хорошою мотивацією і стимулює підвищення продуктивності праці. Оплата праці побудована так, щоб фіксована заробітна плата могла лише зростати і майже ніколи не зменшуватися. Відмінною рисою є той факт, що певна частина заробітку залежить від загальної ефективності роботи, це допомагає уникати звільнень або разових скорочень базової заробітної плати і підвищувати продуктивність праці. До основних видів додаткової оплати праці в США відносять такі:

- премії управлінському персоналу;
- спеціальні премії менеджерам незалежно від їхніх успіхів;
- премії, що залежать від величини прибутку;
- компенсаційні виплати при виході у відставку;
- доплати за підвищення кваліфікації та стаж роботи;
- оплата без погодинних ставок;
- продаж працівникам акцій компаній.

Французька модель мотивації персоналу базується на стратегічному плануванні, вільної конкуренції та лояльному оподаткуванню [8].

На відміну від японців, французи неохотно ставляться до понаднормової роботи. Навіть стандартний робочий тиждень у Франції на п'ять годин коротше, ніж у більшості країн Європейського союзу - всього 35 годин.

Додаткові «бонуси» від роботодавця для французів - не перевага, а норма. А найкращим нематеріальним стимулом для працівників П'ятої республіки є гнучкий графік або дистанційна робота, яка позбавляє від необхідності бути присутнім в офісі.

Як і в багатьох інших країнах, французи готові проявитися прихильність до компанії в обмін на такі «привілеї», як корпоративна медична страховка, допомога в погашенні іпотеки, обіди за рахунок компанії. Оплатою курсів підвищення кваліфікації, навпаки, французького чиновника не завоювати.

Система оплати праці у Франції включає два напрямки:

індексація зарплат і індивідуалізація оплати праці.

Індексація зарплат в залежності від зростання цін - обов'язок французьких роботодавців, який закріплений в колективних договорах і строго контролюється профспілками.

Індивідуалізація зарплат - це нарахування виплат з урахуванням освіти, кваліфікації, якості роботи, рівня мобільності співробітника. Нархування індивідуалізованих зарплат відбувається за трьома схемами:

1. «Вилка» посадових окладів, коли розмір зарплати залежить від кількості відпрацьованого часу, участі в житті компанії і - головне - ефективність праці самого працівника, незалежно від ефективності праці його колег.

2. чіткий оклад плюс премія, величина якої варіюється в залежності від продуктивності праці.

3. застосування інших форм індивідуалізації: участь в прибутку, покупка акцій підприємства, виплата премій за результатами продажів.

Перевага французької схеми мотивації в частині, яка стимулює підвищення продуктивності і якості праці, полягає в «саморегуляції» розміру заробітної плати. Всі співробітники володіють інформацією про фінансовий стан суб'єкта економічної діяльності і знають, на яку частину прибутку має право розраховувати за хорошу роботу.

Британська модель мотивації персоналу передбачає дві системи оплати праці: грошову і акціонерну [8]. Обидві схеми мають на увазі залежність зарплати співробітників від загального прибутку підприємства. Існує ще схема з заробітною платою, яка коливається пропорційно доходам компанії. Колективні договори, укладені між британськими працівниками і наймачами, містять норму, яка зобов'язує виплачувати співробітникам частку прибутку компанії.

Окремі компанії практикують пайову участь співробітників в капіталі, коли працівники викуповують частину акцій компанії і отримують або частину прибутку, або дохід у вигляді відсотків по акціях. Сукупний дохід співробітника складається з зарплати (посадового окладу), премії в залежності від ефективності праці і частини прибутку

компанії в залежності від вкладеного капіталу.

Впровадження моделі мотивації, заснованої на участі в прибутку, допомогло на 13% збільшити кількість робочих місць у Великобританії. При цьому дохід працівників від частини прибутку компанії становить від трьох до десяти відсотків окладу, а розмір зарплати - на чотири відсотки нижче, ніж на аналогічних позиціях в компаніях з іншим підходом до оплати праці.

Пайова участь персоналу в прибутку компанії відмінно мотивує співробітників будь-якого рангу підвищувати результативність роботи, проявляти непідробний інтерес до бізнес-процесів і створювати в колективі дружню сприятливу атмосферу.

Схема мотивації співробітників в Німеччині побудована на світоглядному переконанні, що співробітник - це вільна особистість з власними інтересами, яка несе персональну відповідальність перед суспільством. Поняття економічної свободи для німців включає облік громадських інтересів і визначення місця особистості в ринковій системі [8].

Сучасна німецька економічна модель заснована на ідеї, що далеко не кожен німець здатний «вписатися» і вижити в умовах вільного ринку. Тому держава створює соціальне ринкове господарство, його мета - створити рівні умови життя для всіх жителів країни.

Поєднання корпоративних систем мотивації і державної системи соціальної справедливості призводить до компромісу, який дозволяє працівнику вільніше реалізовувати в професійній сфері без страху залишитися без постійного доходу.

Дослідники вважають німецьку модель стимулювання праці і наявності державних соціальних гарантій відмінним прикладом гармонійного, оптимального способу втілити економічні теорії.

Згідно з опитуваннями, в рейтингу пріоритетів жителів Швеції на першому місці знаходяться дружні зв'язки, партнерство і доброзичливі колеги. На другому - цікава робота, а ось розмір заробітної плати шведи відсунули на сьому позицію.

Проблемами гідної оплати праці серйозно займаються профспілки Швеції. Під час переукладання колективних трудових угод профспілки наполягають на впровадженні політики солідарної оплати праці, яка базується на двох принципах: рівність зарплат на аналогічних посадах і скорочення розриву між максимальною і мінімальною зарплатою.

Солідарна система оплати праці покликана вирішити комплекс цілових завдань:

- стимулювати оновлення обладнання і впровадження на виробництві технологічних ноу-хау.
- забезпечити соціальну підтримку незахищених верств населення.
- підтримати дух здорової ринкової конкуренції.
- дотримуватися принципу рівності зарплат за рівну працю. Цей принцип означає, що співробітники на аналогічних позиціях в різних фірмах з однаковою кваліфікацією отримують однакову зарплату незалежно від рентабельності підприємства, на якому працюють. Розмір посадових окладів прописується в галузевому колективному договорі і не залежить від розміру прибутку компанії [8].

Активність профспілок Швеції не дозволяє власникам компаній з низьким прибутком занижувати зарплати співробітників. Наймачі зобов'язані платити за працю на рівні, зафіксованому в колективних трудових договорах галузевого рівня. Жорстка позиція шведських профспілок щодо солідарної заробітної плати допомагає підвищити рентабельність підприємств. Адже щоб не збанкрутувати, власники підприємств змушені модернізувати виробництво. Принцип

скорочення розриву між високооплачуваними і низькооплачуваними фахівцями реалізується у вигляді системи одноуровневого підвищення оплати праці. Це сприяє усередненню розміру зарплат, коли мінімальні зарплати

підвищуються, а максимальні - стримуються. При переукладанні колективних трудових угод профспілки намагаються включити пункт про прискорення зростання заробітної плати низькооплачуваних працівників. Подібна політика спрямована на розвиток

висококваліфікованих фахівців у всіх сферах економіки [8].

Основа матеріальної мотивації в Нідерландах - пільги і компенсації. Наприклад, якщо працівник повинен відвідати лікаря або відлучитися в банк, наймач надасть пару годин робочого часу для вирішення особистих питань - і заплатить за цей час в повному обсязі. А якщо співробітник залишається на лікарняному довше трьох місяців, йому належить компенсація у вигляді додаткового дня до оплачуваної відпустки [8].

Таким чином, досвід даних зарубіжних країн можна і потрібно використовувати в процесі мотивації персоналу в Україні. Дух колективізму і грошові заохочення - це два ідеально комбінуються види мотивації, які дають дуже потужний ефект в тих країнах і тих організаціях, де він існує. Розуміння, що досягненню певних результатів для організації сприяє тісний спільна робота - розуміння того, що ти можеш принести організації і що організація може принести тобі. В процесі управління персоналом головним для керівника є необхідність вибудувати сприятливу внутрішню середовище відносин між членами колективу. Відносини, які складаються всередині колективу, визначаються основними інтересами співробітників, їх потребам і схильністю до дружніх відносин як з керівником, так і іншими членами колективу.

В умовах модернізації економіки успіх підприємств залежить від ефективного використання ресурсів. У числі найбільш значущих джерел розвитку розглядаються людські ресурси з їх трудовим і творчим потенціалом, професійним досвідом і знаннями. Управляти людськими ресурсами непросте в силу наявності у людей особистісних якостей і необхідності мотивації.

Мотиваційні аспекти в Україні, на відміну від країн з розвинутою ринковою економікою, набули широкого застосування не так давно. Ін як показує практика, більшість керівників, незважаючи на можливість прийняття самостійних управлінських рішень в питаннях мотивації і стимулювання праці, використовують неефективні методи. Актуальність

дослідження пов'язана з відсутністю ефективного механізму мотивації персоналу, що веде до таких проблем, як висока плинність кадрів, низька ефективність співробітників і поглиблення протиріч у відносинах працівник – роботодавець [13].

Аналіз зарубіжних методів мотивації персоналу дозволить підвищити ефективність роботи українських підприємств, якщо застосовувати їх з урахуванням адаптації до вітчизняних реалій.

Вивчивши визначення поняття «мотивація» з точки зору різних авторів, виводимо своє визначення: мотивація – це внутрішній стан індивіда, пов'язаний з його потребами і викликаний зовнішнім або внутрішнім впливом для досягнення поставленої мети.

Слід зазначити, що поведінка співробітника завжди мотивована. Мотивувати співробітників означає торкнутися їхні важливі інтереси, потреби в чому-небудь. Основні мотиви персоналу підприємства можна об'єднати у наступні групи в таблиці 1.2.

Таблиця 1. 2

Основні мотиви персоналу підприємства

Групи мотивів	Сутнісні характеристики
Інтелектуальні	інтелектуальний саморозвиток, допитливість, захопленість ідеєю, прагнення до вирішення важких завдань та повної реалізації своїх інтелектуальних здібностей
Матеріальні	матеріальна зацікавленість – одержання матеріальної винагороди
Моральні	визнання підприємством цінності роботи, внеску співробітника у розвиток підприємства; відчуття працівником своєї особливої значущості для підприємства, особливого покликання
Статусні	внутрішня рушійна сила поведінки, пов'язана з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою

Джерело: Сформовано автором.

Існує ряд відомих моделей управління мотивацією персоналу, наведемо деякі з них.

Теорія очікувань В. Врума розглядається як оцінка особистістю ймовірності здійснення певної події. Теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків [23]:

- очікування щодо зусиль-результатів є очікування прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягаються результатами;
- очікування щодо результатів-винагород є очікування певної винагороди або заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів;
- очікування щодо винагород-валентності є очікування відносного задоволення або незадоволення, що виникають внаслідок отримання винагороди.

У сучасному менеджменті робляться активні спроби перегляду класичних теорій мотивації з метою їх пристосування до великої сучасної структури потреб. Безумовно, одним з головних чинників матеріального стимулювання є заробітна плата. Саме її рівень більше за інших визначає ступінь і якість витрат праці співробітників підприємства. Тому в більшості сучасних компаній схема мотивації персоналу полягає в економічних методах (оплаті праці): виплати окладів і фіксованих премій.

У більш сучасних, відкритих до іноземного досвіду компаніях можна спостерігати активне вибудовування корпоративної культури підприємства - одного з найважливіших мотиваційних стимулів персоналу.

Корпоративна (організаційна) культура – це сукупність ідей, поглядів, цінностей, поділюваних усіма членами однієї організації, яка задає людям орієнтири їх поведінки і дій. В організаційній культурі керівництво підприємства найбільше цікавить механізм її впливу на відносини, поведінку і роботу членів організації.

Залежно від ресурсів, розмірів і оборотів компанії, вона може дозволити собі поліпшення умов праці (оптимізацію робочого простору), створення обідніх кімнат і кімнат відпочинку, організацію заходів, свят та інші методи соціально-психологічної мотивації для стимулювання співробітників.

Таким чином, ми можемо зробити висновок про те, що керівники

завжди її усвідомлюють, що її необхідно спонукати її людей працювати її на організацію, її але при її цьому вважають, її що для її цього достатньо її простої матеріальної її винагороди. У її деяких випадках її така політика її буває успішною, її хоча і її недовгостроково. Більш її просунуті менеджери її пропагують вибудовування її корпоративної культури її для підвищення її лояльності співробітників її до самої її компанії. Крім її того, не її варто забувати її і про її інші організаційні її та морально- психологічні способи її мотивації персоналу. її

На сьогоднішній її день іноземний її досвід мотивації її персоналу в цілому спрямований її на комплексну її роботу з її окремим індивідом її і являє її собою орієнтацію її на системні її підходи мотивації її персоналу.

Японська її модель мотивації її персоналу будується її з урахуванням її трьох факторів: її віку, стажу її роботи і її професійної майстерності її [22].

Американська її модель мотивації її персоналу заснована її на соціально-культурні особливості її нації – масової її орієнтації на її досягнення особистого її успіху кожного, її а також її на високому її рівні економічного її добробуту. На її американських підприємствах її застосовується партисипативне її управління мотивацією, її що існує її в наступних її формах: участь її працівників у її прибутках і її власності; участь її працівників у її розподіленні доходів; її участь працівників її в управлінні її [40, с. 110].

В її даний час її у Великобританії її існують дві її модифікації системи її оплати праці, її що залежать її від прибутку: її грошова та її акціонерна.

У її Туреччині сучасні її керівники виділяють її поряд з її матеріальною мотивацією її корпоративну культуру, її високий рівень її умов праці її та методи її психологічної мотивації, її що в її своїй сукупності її працює на її збільшення мотивації її співробітника і її зростання його її задоволеності компанією її [19, с. 170]. Останні її дослідження малазійських її вчених виявили, її що сучасними її потребами для її мотивації персоналу її є не її тільки відповідні її умови праці, її підвищення кваліфікації її та навчання, її а й її виразособистої її думки співробітниками її стосовно роботи її компанії, своєї її роботи і її роботи колег її [42].

Окремим аспектом дослідження є міжнародна модель мотивації персоналу в транснаціональних компаніях, оскільки наявність висококваліфікованого персоналу є ключем до успіху діяльності підприємства. Для переважної більшості таких підприємств витрати на персонал, який виконує цю роботу, є найбільшою одиницею операційних витрат. Все частіше в сучасному світі можливості і знання, які входять в людські ресурси підприємства, є ключем до його продуктивності. Для міжнародних організацій додаткові складністі пов'язані з багато культурністю припущеннями про те, як мотивувати персонал, і різними інституційними обмеженнями, які є важливим фактором, що сприяє досягненню цього успіху. Таким чином, досвід країн, що розвиваються і розвинених країн в сфері стимулювання праці для України є цінним ресурсом, оскільки існують проблеми низької мотивації праці на наших підприємствах, і вживаються спроби впровадження сучасних розробок без відповідної адаптації часто виявляються неефективними.

Висновки до 1 розділу

В результаті проведеного дослідження було розкрито поняття «мотивація», визначена її роль в системі управління персоналом підприємства в сучасних економічних умовах розвитку нашого суспільства.

На підставі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки: Мотивація до праці, таким чином, розуміється як причини, доводи, підстави на користь трудової діяльності. Можна сказати, що мотивація - це позиція, що призводять людину діяти специфічним цілеспрямованим чином.

Це внутрішній стан, що визначає поведінку людини.

Сучасні дослідження довели, що мотивація співробітників - це дуже важливий аспект діяльності менеджера, що впливає на

ефективність роботи організації в умовах ринкової економіки.

Існують різні підходи до вивчення теорій мотивації.

Такі теорії базуються на вивченні потреб людини, які і є основним мотивом їх проведення, а, отже, і діяльності.

Існуючі теорії дозволяють досліджувати методи мотивації в організації та сформувати на підприємстві ефективну мотиваційну політику.

В умовах економічної кризи в ТОВ «ЗУБР» як і в ряді інших підприємств України одним з основних стимулів спонукання працівників до ефективної і відповідальної праці є оплата праці працівника.

В результаті аналізу мотиваційної політики ТОВ «ЗУБР» була виявлена часткова неефективність використовуваних методів мотивації в організації.

Мотивація працівників відіграє важливу функцію в управлінні персоналом, що покращує показники ефективності діяльності підприємства, що призводить до підвищення прибутку.

Вона передбачає розроблення різноманітних заходів: використання різних форм оплати праці, визначення потреб працівників, розроблення систем винагороди за результатами роботи.

Для того, щоб було відповідне ставлення до праці, необхідно створити такі умови, щоб персонал сприймав свою роботу як потребу в самовдосконаленні та основу професійного зростання.

Вивчення основних теорій управління мотивацією персоналу дозволить покращити теоретичні знання, а деякі теорії використати на практиці.

Дослідження зарубіжного досвіду впровадження проєктів з підвищення мотивації персоналу безумовно допоможе підвищити ефективність менеджменту організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ЗУБР»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЗУБР» та ринкових умов його діяльності

Повна назва юридичної особи: Товариство з обмеженою відповідальністю «ЗУБР».

Код ЄДРПОУ: 32750301.

Дата реєстрації: 01.04.2005 (15 років 11 місяців). Уповноважена особа: Догадаєв

Олексій Іванович. Форма власності: недержавна власність.

Види діяльності: вирощування зернових та технічних культур (основний), розведення молочних порід худоби (додатковий), допоміжні види діяльності в галузі вирощування сільськогосподарських культур (додатковий). Адреса: 37000, Полтавська обл., Пирятинський район, місто Пирятин, вулиця Врожайності, будинок 12.

Телефон: 80535831734.

Факс: 80535831734.

Відомості про органи управління юридичної особи: загальні збори.

Реєстр платників ПДВ: чинне свідоцтво ПДВ, індивідуальний податковий номер: 327503016231, дата реєстрації: 19.01.2004.

Головний напрямок діяльності - вирощування сільськогосподарських культур: зернових, бобових, зерняткових олійних культур. Як і всі підприємства холдингу, ТОВ «ЗУБР» активно впроваджує інновації, оптимізує виробничі процеси і освоює нові технології вирощування сільськогосподарських культур.

Підприємство забезпечує всі необхідні умови для належної праці та відпочинку:

- пільгове харчування співробітників, на час введення карантинних обмежень - грошова компенсація за харчування;
- безкоштовне проведення ПЛР-тестування, фінансові витрати, пов'язані з лікуванням співробітників підприємства;
- безкоштовний трансфер співробітників на роботу / з роботи;
- забезпечення молодих фахівців і співробітників тимчасовим і постійним житлом;
- обладнані кімнати для відпочинку.

Умови праці в ТОВ «ЗУБР» мають свої особливості. До них відносяться:

- сезонність сільськогосподарських робіт;
- виконання робіт на відкритому повітрі;
- часта зміна робочих операцій, виконуваних одним і тим же працівником;
- віддаленість робочого місця від місця постійного проживання людей;
- застосування хімічних речовин для захисту рослин від шкідників і хвороб.

Відділ управління персоналом - відділ по роботі з персоналом та соціального розвитку, очолюваний директором з персоналу, до складу якого входять: відділ маркетингу персоналу, відділ обліку персоналу, відділ розвитку і навчання персоналу, який здійснює обсяги робіт з аналізу та оцінки персоналу компанії, робіт по навчання, профорієнтації, адаптації персоналу, відділ по забезпеченню безпеки і життєдіяльності персоналу компанії; відділ матеріально-технічного постачання. Залежно від характеру трудової діяльності кадри в ТОВ «ЗУБР» поділяються за професіями, спеціальностями і рівнями кваліфікацій.

Роль кадрової служби в апараті управління підприємства невпинно зростає: постійно виникає необхідність в обґрунтованому підборі, в

організації, навчання, підвищенні кваліфікації, правильній оцінці кадрів підприємства.

Серед основних функцій, які виконує відділ кадрів ТОВ «ЗУБР» можна назвати наступні:

- адміністративна діяльність, яка забезпечує виконання діючого законодавства в галузі праці;
- організація працевлаштування, яка реалізується через підбір, прийом на роботу, знайомство з робочим місцем, інструктаж щодо умов праці та техніки безпеки на виробництві, перехід з одного робочого місця на інше, звільнення працівника;
- формування резервного потенціалу на підприємстві;
- допомога керівництву в розробці форм та систем заробітної плати, системи преміювання, визначення розміру соціальних пільг;
- проведення постійного контролю за умовами праці, трудовою дисципліною, технікою безпеки;
- розробка положення та проведення атестації персоналу;
- організація системної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- співпраця з профспілками та керівництвом підприємства в розробці та укладанні колективного договору.

Колективний договір ТОВ «ЗУБР» укладається між власником підприємства з однієї сторони, і первинною профспілковою організацією колективу, з другої сторони. Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин на підприємстві.

Порядок укладання колективного договору:

- надсилання письмового повідомлення іншій стороні про початок переговорів;

- переговори;
- обговорення проекту колективного договору і винесення його на розгляд загальних зборів трудового колективу;
- відхилення або схвалення проекту колективного договору зборами трудового колективу;
- підписання уповноваженими представниками сторін колективного договору;
- реєстрація колективного договору.

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємства; є обов'язковими як для роботодавця, так і для працівників підприємства.

Колективний договір:

1. набирає чинності з дня підписання представниками сторін;
2. після закінчення строку дії колективний договір продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий;
3. зберігає чинність в разі зміни складу, структури, найменування роботодавця, від імені якого укладено договір.

Сторони, які підписали колективний договір, щорічно в строки, передбачені колективним договором, звітують про його виконання.

Контроль за виконанням колективного договору проводиться безпосередньо сторонами, що їх уклали.

Для здійснення контролю за виконанням колективного договору створюється комісія, яка за наслідками перевірки складає акт, який є основним документом, який свідчить про результати роботи по виконанню колективного договору. Одночасно він є підставою для вжиття заходів щодо усунення виявлених недоліків.

Основні стратегії розвитку персоналу, які застосовуються в ТОВ «ЗУБР»:

- здійснення професійної підготовки працівників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу, запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;

- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення повного використання здібностей інтересів і вмінь працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її конкурентноспроможність на ринку;
- проведення оцінки персоналу, використання результатів оцінки під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентноспроможністю персоналу організації;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального й нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед молоді та інших груп населення.

Планово-економічний відділ представлений співробітниками: головний економіст, головний технолог і розраховувачі-економісти, основні функції роботи яких полягають у формуванні, аналізі та прогнозуванні витрат підприємства, вплив їх доходів діяльності підприємства в цілому, формування грошових потоків, які забезпечують безперебійне виробництво, складання технологічних карт з випуску продукції, тощо.

Відділ виробництва (сільськогосподарських угідь) – загальне керівництво ділянкою здійснюється начальників виробництва, головним інженером, головним агрономом, які контролюють діяльність роботи ділянок підприємства в цілому.

Відділ постачання – основними функціями відділу є оперативна поставка і розподіл по цехах виробництва відповідно до технологічних вимог необхідного обсягу, сировини, матеріалів; забезпечує безперебійне виробництво продукції, пошук оптимальних постачальників сировини,

висновок взаємовигідних і договірних відносин, і дотримання планового режиму роботи підприємства. В даному відділі розміщений склад матеріально- виробничих запасів і склад готової продукції підприємства. Роботою складських цехів, а також системою протипожежної безпеки, безпекою праці, керує начальник складського цеху, основні функціональні обов'язки якого: якісне, в термін забезпечення роботи підприємства по закріпленій номенклатурі на підставі планів виробництва, графіків робіт.

Виявлення надійних постачальників якісної сировини, матеріалів, з мінімальними термінами поставки і витратами на МПЗ;

- організації відвантаження, постачання готової продукції на сторону;
- забезпечення оперативного, достовірного обліку та звітності за рухом об'єктів обліку складського господарства і їх надання в фінансово-економічні відділи підприємства.

Відділ реалізації – в даному відділі розміщений відділ маркетингу підприємства.

Відділ обслуговуючого господарства – функції даного відділу полягають в виробничо – технічному обслуговуванні, адміністративних ділянок підприємства.

Всі структурні підрозділи, що входять до складу організації, зобов'язані своєчасно передавати в бухгалтерію необхідні для бухгалтерського обліку і контролю документи (копії виписок з наказів і розпоряджень, що стосуються безпосередньо до виконання кошторису доходів і витрат, а також всякого роду договори, акти виконаних робіт та ін.).

Первинні облікові документи приймаються до обліку, якщо вони складені за затвердженою формою.

Організація праці в ТОВ «ЗУБР» містить наступні елементи:

- підбір, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників;

- поділ ¹¹ праці;
- кооперація ¹¹ праці;
- організація ¹¹ робочих місць; ¹¹
- організація обслуговування ¹¹ робочих місць; ¹¹
- розробка раціональних ¹¹ прийомів і ¹¹ методів праці; ¹¹
- встановлення обґрунтованих ¹¹ норм праці; ¹¹
- створення безпечних ¹¹ і здорових ¹¹ умов праці; ¹¹
- організація оплати ¹¹ і матеріального ¹¹ стимулювання праці; ¹¹
- планування й ¹¹ облік праці; ¹¹
- виховання дисципліни ¹¹ праці.

За ¹¹ організацію праці ¹¹ в ТОВ ¹¹ «ЗУБР» відповідає ¹¹ адміністрація підприємства. ¹¹

Організаційно-нормативні ¹¹ документи, які ¹¹ використовуються на ¹¹ підприємстві:

- правила ¹¹ внутрішнього трудового ¹¹ розпорядку;
- штатний ¹¹ розпис;
- положення ¹¹ про структурні ¹¹ підрозділи;
- посадові ¹¹ інструкції;
- положення ¹¹ про оплату ¹¹ праці;
- положення ¹¹ про атестацію ¹¹ робочих місць; ¹¹
- положення про ¹¹ преміювання;
- положення ¹¹ про винагороду ¹¹ за підсумками ¹¹ роботи за ¹¹ рік.

Атестацію ¹¹ робочих місць ¹¹ в ТОВ ¹¹ «ЗУБР» проводить ¹¹ атестаційна комісія, ¹¹ склад і ¹¹ повноваження якої ¹¹ визначаються наказом ¹¹ по підприємству ¹¹ в строки, ¹¹ передбачені колективним ¹¹ договором, але ¹¹ не рідше ¹¹ як один ¹¹ раз на ¹¹ п'ять років. ¹¹

За результатами ¹¹ проведеної атестації, ¹¹ атестаційна комісія ¹¹ складає відповідні ¹¹ переліки. По-перше, робочих ¹¹ місць, виробництв, ¹¹ робіт, професій ¹¹ і посад, ¹¹ працівникам яких ¹¹ підтверджено право ¹¹ на пільги ¹¹ і компенсації, ¹¹ що визначаються ¹¹ законодавством.

По-друге, робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, працівникам яких пропонується встановити пільги і компенсації за рахунок коштів підприємства. Це регламентовано статтею 26 ЗУ «Про підприємства» і статтею 13 ЗУ «Про пенсійне забезпечення».

По-третє, робочих місць з несприятливими умовами праці, на яких необхідно здійснити першочергові заходи щодо їх поліпшення.

Перелік робочих місць, виробництв, робіт, професій та посад підписує голова комісії, відповідно погоджуючи з профспілковим комітетом. На підприємстві видається наказ, яким затверджуються вищевказані переліки.

Умови праці в ТОВ «ЗУБР» мають свої особливості. До них відносяться:

- сезонність сільськогосподарських робіт;
- виконання робіт на відкритому повітрі;
- часта зміна робочих операцій, виконуваних одним і тим же працівником;
- віддаленість робочого місця від місця постійного проживання людей;
- застосування хімічних речовин для захисту рослин від шкідників і хвороб.

Іноді на підприємстві має місце виробничий травматизм та професійні захворювання. До числа несприятливих чинників для працівників машинно-тракторного парку відносяться: мікрокліматичні умови, забруднення повітря робочої зони пилом і вихлопними газами, наявність шуму і вібрації, важкість та напруженість праці. Крім того, у ході проведення польових робіт працівники мають контакт із шкідливими хімічними сполуками, зокрема пестицидами та мінеральними добривами.

Робота працівників ремонтних майстерень супроводжується шкідливими виробничими факторами, а саме інтенсивним шумом та вібрацією під час ремонтних робіт, можливою загазованістю робочої зони, контактом з паливно-мастильними матеріалами, вимушеною

робочою позою.

Для обліку використання робочого часу працівників в ТОВ «ПКЗ-АГРО» застосовується табель обліку робочого часу- поіменний список усіх працівників підприємства з відмітками навпроти кожного прізвища про використання працівником робочого часу протягом облікового періоду. У табель вносяться відомості про відпрацьований час, надурочні години, запізнення та неявки на роботу.

З метою підвищення трудової дисципліни на підприємстві використовують різні методи обліку робочого часу:

- час приходу і відходу працівників фіксується відповідальною особою в журналі;
- ведення контролю за процесом роботи покладається на співробітника, що знаходиться в одному приміщенні з працівниками, тривалість роботи яких контролюється. Метод дозволяє досягти більш раціонального використання робочого часу;

- відеоспостереження.

Основні причини втрат робочого часу на ТОВ «ЗУБР»:

- невідпрацьований робочий час через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт);
- невідпрацьований робочий час через переведення за неповний робочий день (тиждень) з економічних причин.

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЗУБР» представлено у таблиці 2.1.

Проаналізувавши техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЗУБР» за даними табл. 2.1. видно, що з 2024 р. по 2025 р. відбулося збільшення показників чистого доходу від реалізації продукції на 104,26 % - це пов'язано із збільшенням обсягів реалізації продукції. Щодо чистого прибутку підприємства, то у 2025 р. він збільшився на 7289,4 тис. грн. відповідно до 2024 р. Це свідчить, що

підприємство за останні роки стало більш прибуткове. Собівартість реалізованої продукції ТОВ «ЗУБР» у 2025 році порівняно з 2024 роком збільшилася на 985 тис. грн. За рахунок підвищення фонду оплати праці, збільшилася середньомісячна заробітна плата з 9552,6 грн/особу на 1886,7 грн/особу.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЗУБР» 2024-2025 рр.

№ з/п	Найменування показника	Роки		Абсолютне відхилення, +, -	Темп зростання (зниження), %
		2024	2025	2025/2024	2025/2024
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	238988	249177	10189	104,26
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	120	102	-18	85
3	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	14331,8	14491,4	159,6	101,11
4	Продуктивність праці, тис. грн./особу	1991,6	2442,9	451,3	122,6
5	Середньомісячна оплата праці, грн./особу	9952,6	11839,4	1886,7	122,7
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	58962	113637	54675	192,7
7	Фондовіддача, грн./грн.	4,05	2,19	-1,86	54,07
8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів.	1,22	1,11	-0,11	90,98
9	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	253678	337900	84222	132,2
10	Власний капітал, тис. грн.	26	26	-	-
11	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	163538	164523	985	100,60
12	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	212599	213879	1281	106,0
13	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	26388,6	35297,1	8908,5	133,8
14	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	21149,9	28439,3	7289,4	134,5
15	Рентабельність продукції, %	12,1	16,2	4,1	133,7

Джерело: складено автором за звітністю підприємства.

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп відображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп в ТОВ «ЗУБР» 2024-2025 рр.

Найменування продукції (послуг) (видів, товарних груп)	Вироблено продукції (надано послуг) в натуральному виразі, од		Відхилення	
	2024	2025	абсолютне, +/-	відносне, %
Пшениця	13414 т.	15567 т.	240 т	10 %
Ячмінь	14778 т.	17628 т.	250 т	11 %
Рапс	110 т.	115 т.	5 т	5 %
Соняшник	10500 т.	11500 т.	100 т.	7 %

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи таблицю 2.2., визначено, що всі найменування мали збільшення урожайності, в особливості пшениця та ячмінь. Урожайність даних сортів зросла понад 200 тон за рік, майже не змінилась кількість рапсу, його урожайність збільшилась лише на 5 тон.

Динаміка структури асортименту продукції на ТОВ «ЗУБР» 2024-2025 рр. відображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка структури асортименту продукції в ТОВ «ЗУБР» 2024-2025 рр.

Найменування продукції (послуг) (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн		Структура асортименту		Відхилення у структурі
	2024	2025	2024	2025	
Пшениця	13414 т.	15567 т.	3	3	240
Ячмінь	14778 т.	17628 т.	2	2	250
Рапс	110 т.	115 т.	1	1	5
Соняшник	10500 т.	11500 т.	100 т.	1	100
Разом	36400 т.	37600 т.	600 т.	1	120

Джерело: розраховано автором.

Показники витрат ТОВ «ЗУБР» відображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники витрат ТОВ «ЗУБР» за 2024-2025 р.р.

Показник	Роки		Відхилення, +, -	Темп зростання (зниження), %
	2024	2025		
Матеріальні витрати, тис. грн.	71216	53902	-17314	75,68
Витрати на оплату праці, тис. грн.	14,081	14,073	-8	99,94
Відрахування на соц. заходи, тис. грн.	3106	3092	-14	99,54
Амортизація, тис. грн.	13997	23248	9951	166,09
Інші операційні витрати, тис. грн.	70570	56282	-14288	79,75
Разом	172970	150597	-22373	87,06

Джерело: розраховано автором.

Як свідчать дані таблиці 2.4. матеріальні витрати у 2025 році порівняно з 2024 роком зменшилися на 17314 тис. грн. Витрати на оплату праці на підприємстві у 2025 році у порівнянні з 2024 роком зменшилися на 8 тис. грн, а на відрахування на соціальні заходи на 14 тис. грн. Сума амортизації у 2025 році порівняно з 2024 роком збільшилася на 9951 тис. грн. і складала 23248 тис. грн. Інші операційні витрати підприємства у 2025 році в порівнянні з 2024 роком зменшилися на 14288 тис. грн. і склали 56282 тис. грн.

2.2. Соціально-економічна характеристика стану управління персоналом на підприємстві

Процес управління організаціями неможливий без грамотної мотивації співробітників до досягнення поставлених в рамках планування цілей. Це справедливо для будь-яких типів організацій і носить визначальний характер для ситуацій, де людських фактор безпосередньо впливає на результат.

Аналіз структури працівників підприємства ТОВ «ЗУБР» відображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз структури працівників підприємства ТОВ «ЗУБР» за 2024-2025 рр.

Показник	2024 рік.		2025 рік.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	Абсолютне, +/-, осіб	Структурні зрушення, п. п.
Середньооблікова кількість штатних працівників	120	100	102	100	-18	-
- Непромисловий персонал	-	-	-	-	-	-
-ПВП, всього	120	-	102	-	-18	-
- робітники	74	61, 66	69	64,70	-8	3, 04
-керівники	6	5	6	5, 88	-	0, 88
-спеціалісти	8	6, 66	8	5,88	-	-0,78
-службовці	9	7,5	8	7, 84	-1	0,34
Інший персонал	23	19, 16	14	15,68	-7	-3, 48

Джерело: Розраховано автором.

Згідно таблиці 2.5. середньооблікова кількість штатних працівників ТОВ «ЗУБР» у 2025 р. зменшилося на 18 осіб у порівнянні з 2024 роком. У 2025 році найбільший відсоток працівників складають робітники. Найменший відсоток припадає на керівний склад персоналу, що цілком відповідає незначній середній кількості всього персоналу на підприємстві.

Динаміку вікової структури персоналу ТОВ «ЗУБР» відображено у таблиці 2.6.

Відповідно до даних таблиці 2.6. кількість працівників віком 15-18 років, 41-50 років, 51-60 років, та понад 60 років зменшилася, а працівників віком 29- 40 років, навпаки збільшилася .

**Динаміка вікової структури
персоналу ТОВ «ЗУБР» за 2024-2025
рр.**

Вікові категорії	2024р.		2025р.		Відхилення	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Абсолютне, +/-, осіб	Структурні зрушення, п. п
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому						
Молодь віком 15-28 років	18	15	10	9, 80	-8	-5,2
29-40 років	27	22,5	29	28, 43	2	5,93
41-50 років	46	38,33	45	44, 11	-1	5,78
51-60 років	13	10,83	12	11, 76	-1	0,93
Понад 60 років	16	13,33	6	5, 88	-10	-7,45
разом	120	100	102	100	-18	-
Управлінський персонал						
Молодь віком 15-28 років	2	1,66	-	-	-2	-
29-40 років	8	6, 66	8	7,84	-	1,18
41-50 років	10	8,33	10	9, 80	-	1, 47
51-60 років	2	1, 66	1	0,98	-1	-0, 68
Понад 60 років	-	-	-	-	-	-
разом	22	18,33	19	18, 62	-3	0,29
Виробничий персонал						
Молодь віком 15-28 років	16	13,33	10	9, 80	-6	-3,53
29-40 років	19	15,83	21	20, 58	2	4,75
41-50 років	36	30	35	34,31	-1	4, 31
51-60 років	11	9, 16	11	10,78	-	1,62
Понад 60 років	16	13,33	6	5, 88	-10	-7,45
разом	98	81,66	83	81, 37	-15	-0,29

Джерело: Розраховано автором.

Динаміку гендерної структури персоналу ТОВ «ЗУБР» відображено у таблиці 2.7

Дані таблиці 2.7. свідчать про зменшення чисельності працівників у 2025 році. Особливо зменшилася чисельність жінок у виробничому персоналі на 15 осіб у порівнянні з 2024 роком, а чоловіків навпаки збільшилося на 3 особи.

Таблиця 2. 7

**Динаміка гендерної структури
персоналу ТОВ «ЗУБР» за 2024-
2025 рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб		У % до загальної чисельності (питома вага)		Відхилення	
	2024р.	2025р.	2024р.	2025р.	Абсолютне, +/-, осіб	Структурні зрушення, п. п.
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому						
Чоловіки	73	73	60,83	71,56	-	10,73
Жінки	47	29	39, 16	28, 43	-18	-10,73
Разом	120	102	-	-	-	-
Управлінський персонал						
Чоловіки	9	6	7,5	5,88	-3	-1, 62
Жінки	16	13	13,33	12,74	-3	-0, 59
Разом	25	19	20,83	18,62	-6	-2, 21
Виробничий персонал						
Чоловіки	64	67	53,33	65,68	3	12, 35
Жінки	31	16	25,83	15,68	-15	-10, 15
Разом	95	83	79,16	81,37	-12	2, 21

Джерело: Розраховано автором.

Динаміку освітньої структури персоналу ТОВ «ЗУБР» відображено у таблиці 2. 8.

Таблиця 2.8

**Динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «ЗУБР» за
2024-2025 рр.**

Рівень освіти	2024_р.		2025_р.		Відхилення	
	Кіль- кість, осіб	питома вага, %	Кіль- кість, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	структур ні зрушенн я, п. п.
1	2	3	4	5	6	7
Середня освіта з них: - управлінський персонал виробничий персонал	- 10	- 8, 33	- 9	- 8,82	- -1	- 0, 49

Продовження табл. 2. 8

1	2	3	4	5	6	7
Професійно-технічна освіта, з них: - управлінський персонал - виробничий персонал	- 82	- 68,33	- 70	- 68, 62	- -12	- 0,29
Неповна вища освіта з них: - управлінський персонал - виробничий персонал	1 4	0, 83 3, 33	1 5	0, 98 4, 90	- 1	0,15 1,57
Базова вища освіта з них: - управлінський персонал - виробничий персонал	13 -	10,83 -	9 -	8, 82 -	-4 -	-2,01 -
Повна вища освіта з них: - управлінський персонал - виробничий персонал	10 -	8,33 -	8 -	7, 84 -	-2 -	-0,49 -
Разом	120		102			

Джерело: Розраховано автором.

Дані таблиці 2.8. свідчать про те, що в ТОВ «ЗУБР» у 2025 р. працювало 68,62% працівників, які мають професійно-технічну освіту. Повну вищу освіту мають 7,84% працівників управлінського персоналу.

У таблиці 2.9. відображено характеристику виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації.

Дані таблиці 2.9. свідчать про те, що за рівнем кваліфікації робітників ТОВ «ЗУБР» найбільший відсоток становлять висококваліфіковані робітники, які мають великий досвід роботи. Найменший відсоток від загальної кількості робітників становлять некваліфіковані робітники, які не мають спеціальної підготовки. Їх відсоток у 2024 році складав 7,36, а у 2025 році 3,61%.

Таблиця 2.9

**Характеристика виробничого персоналу по групах робітників
за рівнем кваліфікації ТОВ «ЗУБР» за 2024-2025 рр.**

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %	
			2024 р.	2025 р.
Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	71,57	78,31
Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи.	13,68	12,04
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Декілька тижнів. Певний досвід роботи	7,36	6,02
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	7,36	3,31

Джерело: Розраховано автором.

Динаміка структури персоналу за стажем роботи відображена у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка структури персоналу за стажем
роботи ТОВ «ЗУБР» за 2024 – 2025 рр.**

Стаж роботи	2024 р.		2025 р.		Відхилення	
	Кількість, осіб	питома вага, %	Кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п.п.
Менше 1 року	1	0,83	-	-	-1	-
1-3 роки	5	4,16	4,2	1,96	-3	-2,2
3-5 роки	6	5	4	3,92	-2	-1,08
5-10 років	6	5	4	3,92	2	-1,08
10-20 років	27	22,5	29	28,43	2	5,93
Понад 20 років	75	62,5	63	61,76	-12	-0,74
Разом	120		102		-18	

Джерело: Розраховано автором.

Дані таблиці 2.10. свідчать про те, що в структурі персоналу за стажем роботи ТОВ «ЗУБР» найбільша кількість працівників на підприємстві мають стаж роботи понад 20 років, що становить 62,5 % від загальної кількості у 2024 році та 61,76% у 2025 році відповідно.

Найменша кількість працівників підприємства мають стаж 1-3 роки.

Рух кадрів на підприємстві ТОВ «ЗУБР» представлено у вигляді таблиці 2.11

Таблиця 2.11

**Аналіз руху працівників
підприємства ТОВ «ЗУБР» за 2024-
2025 рр.**

№ за п/п	Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	120	102	-18	85
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	51	74	23	145,09
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т. ч.:	94	71	-23	75,53
3.1	- із причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	-	-	-	-
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	94	71	-23	75,73
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	77	105	28	136,36
5	Коефіцієнт загального обороту	51,78	74,69		x
6	Коефіцієнт обороту по прийому	0,42	0,72		x
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,78	0,69		x
8	Коефіцієнт плинності кадрів	0,78	0,69		x
9	Коефіцієнт відновлення працівників	0,54	1,04		x
10	Коефіцієнт постійності кадрів	0,64	1,02		x

Джерело: Розраховано автором.

Аналізуючи таблиці 2.11., а саме характеристику руху працівників на підприємстві, слід зазначити, що коефіцієнт загального обороту у 2025 році становив 74,69, коефіцієнт обороту по прийому

0,72 ¹, коефіцієнт обороту ² по вибуттю ³ 0,69 ⁴, коефіцієнт плинності ⁵ кадрів 0, ⁶ 69, коефіцієнт ⁷ відновлення працівників ⁸ 1,04 ⁹, коефіцієнт постійності ¹⁰ кадрів 1, ¹¹ 02.

В ¹² умовах ринку ¹³ склад працівників ¹⁴ ТОВ «ЗУБР» ¹⁵ формується з ¹⁶ урахуванням діючих ¹⁷ на ринку ¹⁸ праці і ¹⁹ виробництва законів ²⁰ попиту і ²¹ пропозиції. Величина ²² ринкового попиту ²³ продукції даного ²⁴ підприємства є ²⁵ основою планування ²⁶ необхідної робочої ²⁷ сили, працівників ²⁸ відповідних категорій. ²⁹

До керівників ³⁰ відносяться директор, ³¹ менеджери.

За ³² характером участі ³³ у виробничому ³⁴ процесі робітники ³⁵ поділяються на ³⁶ основних, зайнятих ³⁷ безпосередньо виготовленням ³⁸ основним об'ємом ³⁹ робіт, і ⁴⁰ допоміжних, зайнятих ⁴¹ у допоміжних ⁴² виробництвах і ⁴³ усіма видами ⁴⁴ обслуговування.

Поряд ⁴⁵ з кількісним ⁴⁶ забезпеченням вивчається ⁴⁷ якісний склад ⁴⁸ робітників, який ⁴⁹ характеризується загальноосвітнім, ⁵⁰ професійно-кваліфікаційним ⁵¹ рівнями, статево-віковою і ⁵² внутрішньовиробничої структурами. ⁵³

Суть проблеми ⁵⁴ полягає в ⁵⁵ тому, що ⁵⁶ висококваліфіковані керівники, ⁵⁷ досягнувши певного ⁵⁸ рівня знань ⁵⁹ і керівного ⁶⁰ досвіду роботи, ⁶¹ переводяться на ⁶² більш високі ⁶³ посади в ⁶⁴ головну організацію, ⁶⁵ а їх ⁶⁶ місце займають ⁶⁷ молодосвідчені керівники ⁶⁸ з числа ⁶⁹ більш нижчої ⁷⁰ ланки керівного ⁷¹ складу. Цей ⁷² фактор негативно ⁷³ відбивається на ⁷⁴ діяльності підприємства, ⁷⁵ так як ⁷⁶ подібні переміщення ⁷⁷ ведуть до ⁷⁸ додаткових витрат ⁷⁹ для навчання ⁸⁰ новопризначених керівників. ⁸¹

У ТОВ ⁸² «ЗУБР» ⁸³ використовується ⁸⁴ лінійно-функціональна ⁸⁵ організаційна структура. ⁸⁶ У лінійно-функціональній структурі ⁸⁷ прийнятий поділ ⁸⁸ праці, при ⁸⁹ якому лінійні ⁹⁰ ланки управління ⁹¹ наділені правами ⁹² єдиначальності і ⁹³ виконують функції ⁹⁴ розпорядження, а ⁹⁵ функціональні ланки ⁹⁶ покликані надавати ⁹⁷ допомогу лінійним ⁹⁸ підрозділам і ⁹⁹ здійснювати планування, ¹⁰⁰ координування, стимулювання, ¹⁰¹ облік, контроль, ¹⁰² аналіз, регулювання ¹⁰³ їх

діяльності в формі інформування і консультування. Свій вплив на лінійні підрозділи вони здійснюють через лінійних керівників.

В даний час в ТОВ «ЗУБР» сформувалися такі основні напрямки роботи з персоналом:

1. планування трудових ресурсів.
2. набір персоналу.
3. відбір персоналу.
4. розробка системи стимулювання.
5. адаптація персоналу.
6. навчання персоналу.

Якщо наявний персонал не забезпечений замовленнями, то постає питання про його зайнятості у фірмі і про його можливе скорочення.

Запити на набір персоналу приходять від керівників відділів та узгоджуються із вищим керівництвом компанії ТОВ «ЗУБР».

До найбільш практикуючих на підприємстві джерел підбору відносяться:

1. самостійний пошук.
2. через співробітників.
3. студенти ВНЗ, які самостійно шукають роботу за фахом.
4. залучення індивідуальних тимчасових кадрів.

Внутрішні джерела, тобто з числа працюючих в компанії ТОВ «ПКЗ-АГРО» співробітників назначаються керівники.

Для прийняття керівниками компанії ТОВ «ЗУБР» рішення про прийом на роботу, кандидат проходить наступні етапи:

1. попередня відбіркова бесіда із заступником директора;
2. анкетування;
3. обробка анкети;
4. тестування;
5. співбесіда за результатами тестування та анкетування в

присутності начальника відділу ТОВ «ЗУБР».

6. прийняття рішення керівником підприємства. Система відбору легка і не потребує великих витрат.

2.3. Особливості мотиваційного менеджменту в ТОВ «ЗУБР»

В ТОВ «ЗУБР» використовуються наступні види мотивації працівників.

Застосування почасово-підрядної системи оплати праці робітників.

Така система має на меті – стимулювати бригади робітників за досягнення кінцевих результатів праці. Підрядний характер системи полягає в тому, що фонд оплати праці формується і виплачується бригаді тільки в залежності від обсягів виконаних робіт (номенклатурного плану, ритмічності), і не залежить від відпрацьованого часу і фактичної чисельності бригади, у сезонний період. Для розмежування і обліку в структурі оплати праці витрат коштів як на власне заробітну плату, так і на матеріальне стимулювання показників госпрозрахункової діяльності, оплата праці по даному положенню розглядається як сума двох її складових:

- заробітної плати, що нараховується тільки в залежності від ритмічності і кількості виконаних робіт;
- винагороди за окремі результати роботи.

Заробітна плата складається з двох елементів: погодинної частини: тарифної ставки; надбавки за професійну майстерність; доплати за умови праці; і підрядної частини (додаткової оплати) за виконання виробничого завдання.

Максимальний рівень підрядної частини встановлюється диференційовано в розмірах від 40% до встановленого тарифною угодою рівня.

Застосування почасово-преміальної системи оплати праці робітників. Ця система поширюється на окремі категорії.

Надбавки за професійну майстерність розроблені і введені в цілях стимулювання робітників в постійному вдосконаленні трудових навичок, підвищення професійної майстерності та посилення їх матеріальної зацікавленості і відповідальності за досягнення високої продуктивності праці. Премії за основні результати господарської діяльності виплачуються керівникам, фахівцям і службовцям з урахуванням їх трудового внеску у виконання плану, робіт.

Доплати за роботу в надурочний час, у вихідні та святкові дні введені відповідно до Закону України і складаються за перші дві години - полуторний розмір, за наступні години - подвійний розмір. Компенсація понаднормових робіт відгулом заборонена.

Застосування в бригадах коефіцієнтів трудової участі (КТУ) є додатковим стимулюванням праці працівників. Вона створена з метою об'єктивної оцінки індивідуального вкладу кожного працівника в загальні результати роботи бригади.

Особистий внесок кожного робітника або спеціаліста оцінюється за допомогою базового і поточного коефіцієнтів трудової участі. Базовий (постійний) КТУ встановлюється адміністрацією кожному працівникові на календарний рік, причому, як правило, його значення має дорівнювати 1,0. В окремих випадках деяким працівникам з урахуванням реального рівня їх кваліфікації, індивідуальної продуктивності праці. Відповідно від якості роботи базовий КТУ може бути встановлений вище або нижче 1,0. Роботу різних підрозділів оцінюють керівники підрозділів під час нарад та пленарних засідань. В результаті позитивної оцінки висловлюється подяка як окремим працівникам, так і групам. Система заохочення працівників підприємства представлена матеріальною винагородою у вигляді премій.

Відзначимо, що преміювання в ТОВ «ЗУБР» здійснюється на підставі Положення про преміювання працівників.

Згідно з Положенням, на досліджуваному підприємстві передбачається поточне і одноразове преміювання, розмір премії визначається адміністрацією з урахуванням особистого трудового вкладу.

Розмір поточних премій працівників підприємства встановлено в розмірі 40% від величини щомісячної тарифної ставки або посадового окладу за поданням керівника структурного підрозділу згідно зі штатним розкладом.

Аналіз тарифної сітки ТОВ «ЗУБР» відображений в таблиці 2.13.

Аналізуючи тарифну сітку в таблиці 2.12, найбільша кількість у II, IV та V тарифних розрядах.

Таблиця 2.12

Аналіз тарифної сітки ТОВ «ЗУБР»

Тарифні розряди	I	II	III	IV	V	VI
Тарифні коефіцієнти		X X		X X		X X
Зростання тарифних коефіцієнтів:		X X	X X	X X	X X	X X
- абсолютне					X X	
- відносне	X X	X X	X X	X X		X X
х Тарифні ставки, грн.					X X	
Зростання тарифних ставок:					X X	
- абсолютне	X X					
- відносне						

Джерело: Сформовано автором

Вихідні дані для розрахунку середнього тарифного коефіцієнта та середнього розряду ТОВ «ЗУБР» відображено в таблиці 2.13.

Аналізуючи таблицю 2.13., а саме вихідні дані для розрахунку середнього тарифного коефіцієнта та середнього розряду, тарифні коефіцієнти 1, характерні для I, III, IV, 0,8-0,9 – II, V, VI.

Таблиця 2. 13

Вихідні дані для розрахунку середнього тарифного коефіцієнта та середнього розряду ТОВ «ЗУБР»

Тарифні розряди	I	II	III	IV	V	VI
Тарифні коефіцієнти	1	0.9	1	1	0.8	0.9
Кількість робітників відрядників, осіб	0	1	0	0	2	1

Джерело: сформовано автором

Аналіз динаміки середньої заробітної плати відображено у таблиці 2. 14

Таблиця 2.14

Аналіз динаміки середньої заробітної плати по ТОВ «ЗУБР» 2024-2025 рр.

№	Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення	
				Абс., ±	Відн., %
1	Середньооблікова кількість ПВП, осіб всього,	120	102	-18	85
	в т. ч.: - виробничий персонал	92	83	-12	87, 36
	- управлінський персонал	25	19	-6	76
2	2 Фонд заробітної плати ПВП, тис. грн всього	14125,9	13841,7	- 284,22	97,98
3	Середня заробітна плата одного працівника (ПВП), грн	117,71	135,7	17,98	115,27

Джерело: Розраховано автором.

Аналізуючи таблицю 2. 14., а саме динаміку середньої заробітної плати на підприємстві, можна зробити висновки, що фонд заробітної плати у 2025 році зменшився на 284,22 тис. грн, але середня заробітна плата одного працівника збільшилася на 17,98 тис. грн, завдяки зменшенню середньооблікової кількості осіб на підприємстві.

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці відображено в таблиці 2. 15

Таблиця 2.15

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці ТОВ «ЗУБР» за 2024-2025рр.

№ з/п	Показник	2024р.		2025р.		Відхилення		
		тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, +/- тис. грн	відносне, %	Структурні зрушення, п.п.
1	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	14331,8	100	14491,4	100	159,6	101,11	-
2	Фонд основної заробітної плати	9112,4	63,58	9152,3	63,15	39,9	100,43	-0,43
3	Фонд додаткової заробітної плати	4631	32,31	4689,4	32,35	58,4	101,26	0,04
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	588,4	4,10	649,7	4,48	61,3	110,41	0,38

Джерело: Розраховано автором.

Дані таблиці 2.15. свідчать про те, що фонд основної заробітної плати на підприємстві ТОВ «ЗУБР» у 2025 році збільшився на 39,9 тис. грн, фонд додаткової заробітної плати збільшився на 58,4 тис. грн, а заохочувальні та компенсаційні виплати збільшилися на 61,3 тис. грн.

Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати відображено в таблиці 2.16.

Аналізуючи таблицю 2.16., можна зробити висновки, що фонд додаткової заробітної плати на ТОВ «ЗУБР» у 2025 році збільшився на 58,4 тис. грн у порівнянні з 2024 роком. Найбільше зросли премії та винагороди, що носять системний характер на 156 тис. грн, але в той же час зменшилися на 21,4 тис. грн надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів.

Таблиця 2. 16

**Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної
плати ТОВ «ЗУБР» 2024-2025 рр.**

Показник	2024 р.		2025 р.		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, +/-, тис. грн	відносне, %	Струк-турні зрушення, п.п.
Фонд додаткової заробітної плати, всього	4631	100	4689,4	100	58,4	101,11	-
в т. ч.							
- Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1294,8	27,95	1273,4	27,15	-21,4	98,34	-0,8
- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	2610,3	56,36	2766,3	58,99	156	105,97	2,63
- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	137,6	2,96	-	-	-	-	-
- Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	588,4	12,70	649,7	13,85	61,3	110,41	1,15

Джерело: Розраховано автором.

Головним матеріальним стимулом працівників, який впливає на результативність праці, є заробітна плата. Адже найчастіше вона є чи не єдиним джерелом доходів працівників. Організація заробітної плати працівників повинна відповідати певним умовам: залежати від ефективності виробництва, від умов праці робітників, величини і якості трудового внеску, рівня цін, специфічних особливостей діяльності підприємства та забезпечувати випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати [3].

Особливості мотиваційного менеджменту полягають не тільки в матеріальній мотивації, бо крім фізіологічних потреб, у персоналу існують й інші потреби.

Отже, невідомою складовою мотиваційного менеджменту є нематеріальна мотивація.

Найпоширеніші методи нематеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «ЗУБР»:

1. зворотний зв'язок з працівниками.
2. проведення корпоративних заходів.
3. визнання успіхів працівників публічно.
4. підвищення кваліфікації.

В ТОВ «ЗУБР» керівник враховує думки та пропозиції працівників підприємства, якщо вони є доцільними. Зворотний зв'язок здійснюється у формі спілкування працівника із керівником особисто.

На підприємстві організовуються корпоративні заходи, які згуртовують працівників, допомагають адаптуватися новим працівникам, покращують морально-психологічний клімат у колективі, що підвищує рівень мотивації персоналу та зумовлює підвищення ефективності праці.

Визнання успіхів працівників публічно виражається в присвоєнні звання «Працівник року» та розміщенні на дошці пошани підприємства. Цей метод нематеріальної мотивації підвищує самооцінку працівника, задоволеність результатами своєї праці, викликає почуття важливості в колективі.

Система підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ЗУБР» розвинена недостатньо. Навчання керівників та спеціалістів проводиться не систематично та лише у формі тренінгів. Для робітників можливість підвищити кваліфікацію майже відсутня.

Аналіз мотивації праці персоналу в ТОВ «ЗУБР» показує, що протягом 2024-2025 років на підприємстві покращилася матеріальна мотивація праці. Про це свідчить збільшення суми заохочувальних та компенсаційних виплат.

Система нематеріальної мотивації праці на підприємстві потребує удосконалення.

Це питання піднімається у дослідженні американського психолога Б. Трейсі, який зазначає, що: «Людей найбільше мотивують чотири чинники: складна та цікава робота; середовище з високим рівнем довіри; особиста відповідальність за результати та можливість для особистого розвитку і просування по службі. Гроші ж та умови праці розміщені на п'ятому та шостому місцях у списку мотиваційних чинників» [19].

Для того, щоб досягти ефективної роботи підприємства, керівництву необхідно запровадити таку систему мотивації працівників, щоб у ній раціонально поєднувалися матеріальна та нематеріальна мотивації.

Висновки до розділу 2

Надано загальну характеристику ТОВ «ЗУБР» та ринкових умов його діяльності, визначено соціально-економічну характеристику стану управління персоналом на підприємстві та особливості мотиваційного менеджменту в ТОВ «ЗУБР».

В ТОВ «ЗУБР» простежується збільшення показників чистого доходу від реалізації продукції у 2025 році на 104,26%. Чистий прибуток підприємства у 2025 році збільшився на 134,5%.

У 2025 році чисельність працівників ТОВ «ЗУБР» зменшилася на 18 осіб у порівнянні з 2024 роком. Найбільший відсоток працівників підприємства складають робітники. Найменший відсоток припадає на керівний склад персоналу, що цілком відповідає незначній середній кількості всього персоналу на підприємстві.

Характеризуючи рух працівників у ТОВ «ЗУБР», слід зазначити, що коефіцієнт загального обороту у 2025 році становив 74,69, коефіцієнт обороту по прийому 0,72, коефіцієнт обороту по вибуттю 0,69, коефіцієнт плинності кадрів 0,69. Це свідчить про те, що в умовах сучасної ринкової економіки склад працівників ТОВ «ЗУБР»

формується з урахуванням діючих на ринку праці законів попиту і пропозиції. Величина ринкового попиту продукції даного підприємства є основою планування необхідних працівників відповідних категорій.

Фонд основної заробітної плати ТОВ «ЗУБР» у 2025 році збільшився на 39,9 тис.грн, а фонд додаткової заробітної плати збільшився на

58,4 тис. грн у порівнянні з 2024 роком. Найбільше зросли премії та винагороди, що носять системний характер на 156 тис. грн, але в той же час зменшилися на 21,4 тис.грн надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ЗУБР»

3.1 Основні напрямки удосконалення мотиваційного менеджменту в ТОВ «ЗУБР»

Резюмуючи результати аналізу проведеного в розділі 2 можна зробити наступні висновки: підприємство знаходиться в стадії стабільного зростання, це підтверджується зростанням основних його техніко-економічних показників, а саме значним зростанням: виробництва, обсягів продажів і продуктивності праці робітників. Однак намітилася і негативна тенденція випереджаючого зростання заробітної плати над зростанням продуктивності праці. Це можна пояснити, як зовнішніми чинниками, загальним зростанням заробітних плат на ринку праці, так і недостатньо грамотної, а скоріше відсутністю як такої політики підприємства в області заробітної плати. А відсутність чіткої системи призводить до того, що відсутня і стимулювання співробітників до підвищення кваліфікації. Низький рівень заробітної плати призводить до підвищеної плинності кадрів, що так само несприятливо відбивається на кваліфікації працюючого персоналу. Як заходи спрямовані на поліпшення ситуації, можна запропонувати наступні основні заходи:

1. створити стабілізаційний фонд для усунення перебоїв із заробітною платою у випадках тимчасових спадів трудового потенціалу і розробити систему оцінок для підвищення рівня мотивації співробітників.

2. проведення антикризових заходів, спрямованих на зміцнення трудової самодисципліни.

Можна відзначити, що ТОВ «ЗУБР» в результаті своєї діяльності отримує значний прибуток, який практично повністю йде засновникам як

дивіденди. В результаті не цілком обдуманого розпорядження прибутком в ході діяльності підприємства може виникати періодичний недолік коштів на рахунках, що призводить до ускладнень у виплаті заробітної і орендної плати, а також податкових відрахувань.

Щоб уникнути подібних ситуацій можна застосувати наступну міру: заснувати стабілізаційний фонд організації, в який повинні направлятися 50% всього прибутку отриманої від реалізації готової продукції.

Стратегія управління персоналом повинна відображати розумне поєднання економічних цілей підприємства, потреб та інтересів працівників (гідна оплата праці, задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників тощо). Для цього необхідно розробити умови для забезпечення балансу між економічною і соціальною ефективністю використання трудових ресурсів.

Система оплати праці на підприємстві не повинна обмежуватися мінімальними і максимальними розмірами. Система оплати праці повинна знаходитися в прямо пропорційній залежності від результатів роботи як колективу в цілому, так і кожного працівника зокрема. Для чого слід визначити градації якості для окремих працівників і груп працівників. Це необхідно для того, щоб працівники самі могли чого саме вони можуть досягти в своїй роботі. Це і буде необхідним заохоченням їх до досягнення необхідної якості. Оплата праці працівників в даному випадку здійснюватися відповідно до їх трудового внеску в кінцеві результати праці колективу.

Але, перш за все, будь-яка система винагороди повинна створювати у працівників впевненість і почуття захищеності. Необхідно, щоб працівники зосереджувалися на виконанні поставлених перед ними завдань, не відволікаючись на те, як прогодувати і одягнути родину, забезпечити дах над головою. Ці завдання повинна вирішувати гарантована частина заробітної плати. У той же час додаткові засоби стимулювання і мотивації покликані активно впливати на підвищення

ефективності виконання роботи.

Оплата праці не повинна обмежуватися рамками зароблених колективом коштів. Контрактні оклади керівникам і фахівцям протягом року повинні переглядатися, тобто можуть бути збільшені або зменшені. Контрактною системою передбачається винагороди за виробничо-господарські результати роботи на підставі діючих положень.

Як приклад можна взяти розроблену в IBM систему атестацій і співбесід. Тоді кожен співробітник буде офіційно повідомлятися про ту оцінку, яку отримала його діяльність, а також для нього будуть формуватися цілі і завдання на наступний рік. Система має на увазі письмову згоду працівника. Від балу буде залежати зарплата працівника протягом року.

Це буде не просто умовою хорошої роботи, але і можливістю більш повної самореалізації, тобто тими факторами, завдяки яким вдасться досягти високопродуктивної праці, а значить і високих прибутків компанії.

3.2 Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів

Відповідно до системи атестацій і співбесід IBM, яку ми беремо за приклад, діяльність кожного співробітника оцінюється за п'ятибальною шкалою. Вища оцінка - «1». Одержимо «одиницю» повинен бути негайно підвищений. Більшість працівників потрапляє в групу з оцінками «2» і «3». Для отримання «5», тобто «Незадовільно» керівники проводять ще мінімум два рази, використовуючи короткострокові цілі. У разі повторення цього результату працівник може бути звільнений. Подібна система може послужити хорошим стимулом для працівників, для підвищення якості їх праці, а, отже, і продуктивності.

Результатом системи атестацій буде підпис працівника на документі, в якому повинні міститися цілі на майбутній рік, і

даватися π оцінка роботи π останнього року. π Зарплата працівника π в майбутньому π році буде π залежати безпосередньо π від результатів π роботи в π попередньому.

Система π атестацій і π співбесід – процес, π який гарантує π справедливу оцінку π праці. Несправедлива π оцінка виключається, π оскільки керівник, π виставляючи оцінку, π повинен отримати π згоду на π неї свого π керівника і π самого підлеглого. π Тому він π повинен бути π готовий до π справедливого обґрунтування π свого рішення. π Завдяки цій π системі працівник π буде точно π знати, чого π він вартий. π Тоді і π зможе розраховувати π на справедливе π ставлення до π себе.

Таким π чином, система π атестацій і π співбесід буде π найважливішим елементом π стимулювання, що π спонукає працівника π до праці. π

Аналізуючи умови π роботі на π підприємстві, особливо π важкість праці π на полі, π необхідно додатково π стимулювати працівників. π

Тому необхідно π ввести додаткові π виплати за π шкідливі умови π праці:

$$799 \pi * 0,04 \pi = 31,16 \pi \text{ (додаткова виплата } \pi \text{ за 1 год. } \pi \text{ роботи).}$$

Враховуючі, π що середньомісячна π кількість відпрацьованого π часу одним π робітником становить π 167,58 π год., розрахуємо π річну суму π доплат за π шкідливість, що π отримує один π робітник:

$$0, \pi 3116 * 167, \pi 58 * 12 \pi = 612,61 \pi \text{ (грн.)}$$

Також π кожен робітник π отримує додаткових π шість днів π оплачуваної відпустки π в зв'язку π зі шкідливими π умовами праці. π Отже, річну π суму оплати π за додаткову π відпустку, враховуючі π те, що π оплата кожного π дня відпустки π здійснюється за π середньою заробітною π платою, яка π для даних π робітників в π попередні місяці π становила 310 π грн. за π один робочий π день, визначимо π як добуток π середньої заробітної π плати та π кількості додаткових π днів відпустки: π

$$310 * 6 \pi = 1860 \text{ (грн. } \pi \text{)}$$

Загальна π сума π додаткових виплат, π що нараховуються π одному польовому π робітнику в π рік, в π зв'язку зі π шкідливими умовами π праці,

становить: грн.

$$612,61 \text{ грн.} + 1860 = 2472,61 \text{ (грн.)}$$

Оскільки, на полі працює 88 робітників, то загальна сума економії на виплату додаткової заробітної плати в рік становитиме:

$$2472,61 \text{ грн.} * 88 = 217589 \text{ (грн.)}$$

Також додатковим стимулюванням персоналу може стати придбання нової техніки на виробництво. Нова техніка стимулюватиме робітників до кращого виконання роботи, та зменшить фізичне навантаження:

$$A = \frac{K_n}{n} = \frac{110000}{6} = 18333 \text{ грн.,}$$

де K_n – сума, що була витрачена на придбання нової техніки.

Придбання нової техніки підприємством необхідно для підвищення продуктивності праці та покращення умов праці. Пропонуємо придбати сучасну сільськогосподарську техніку (дискові борони, сівалки) у вітчизняних виробників, таких як «ХТЗ», «Херсонський машзавод», «Шепетівський завод культиваторів».

Запровадження даного заходу передбачає капітальні вкладення (K_n) на суму 110 тис. грн., тобто внаслідок даного інвестування вартість основних фондів має зрости на цю суму.

Оскільки внаслідок впровадження даного інвестиційного проекту не передбачається зростання чистого доходу.

Додатковий чистий прибуток складає:

$$\Delta \text{Прч} = \Delta \text{Пр} - \text{п} = 48,6 * 0,75 = 36,45 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від впровадження інвестиційного проекту в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Очікувані результати від впровадження інвестиційного проекту, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	48,6
Зменшення повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	48,6
Зміна вартості основних фондів	76,5
Приріст прибутку від реалізації продукції	50,4
Приріст чистого прибутку	36,45

Джерело: Сформовано автором.

Отже, внаслідок впровадження інвестиційного заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 48,6 тис. грн. за рахунок зменшення повних витрат на виробництво продукції на цю суму, що призведе до зростання прибутку і, як наслідок, чистого прибутку – на 36,45 тис. грн.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства

Тепер на основі результатів попередніх розрахунків визначимо показники економічної ефективності запропонованого заходу.

Термін окупності капітальних вкладень (K_n):

$$T = \frac{K_n}{\Delta \text{Пр}} = \frac{11000}{\frac{0}{36450}} = 3 \text{ роки}$$

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя.

Проект має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 12 %

Оскільки проведення даного заходу передбачає встановлення нового обладнання, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр}_\text{ч} + A_\text{м},$$

де $A_\text{м}$ – сума річних амортизаційних відрахувань. Розрахуємо чистий генерований грошовий потік:

$$\text{ЧГП} = 36450 + 17120 = 90020 \text{ грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою 3.1:

$$\sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}_i}{(1+p)^i} = \text{ЧГП}_i \cdot \alpha_i \quad (3.1)$$

де ЧГП_i – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту;

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 12 %) дорівнює 0,12;

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту.

Величини коефіцієнтів α приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою 3.2:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1 + p)^i} \quad (3.2)$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 12%.

$$\text{1 рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,12)^1} = \frac{1}{1,12} = 0,9$$

$$\text{2 рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1 + 0,12)^2} = \frac{1}{1,2544} = 0,798$$

$$\text{3 рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1 + 0,12)^3} = \frac{1}{1,4049} = 0,711$$

$$\text{4 рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1 + 0,12)^4} = \frac{1}{1,5735} = 0,6355$$

$$\text{5 рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1 + 0,12)^5} = \frac{1}{1,7623} = 0,5674$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту $\left(\sum_{i=1} HB_i \right)$ для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^5 HB_i &= HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = \text{ЧГП} * (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 45251 * (0,9 + 0,798 + 0,711 + 0,6355 + 0,5674) = 45251 * \\ &3,6139 = \\ &= 163,5 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - П \quad 163,5 - 85,6 = 77,9 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{П}{HB_{cp}} = 85,6 / 77,9 = 1,1 \text{ рік} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 163,5 / 5 = 32,7 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{П} = 77,9 / 85,6 = 0,91 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{П} = 163,5 / 85,6 = 1,91 > 1.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність застосування нової вентиляційної системи, що підтверджується такими показниками:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величиною позитивною – 77,9 тис. грн.
2. строк повернення інвестицій гарантований складає 1,1 рік, що є прийнятним, так як менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.
3. $ID = 0,91 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.
4. $IP = 1,91 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Всі наведені показники, свідчать про доцільність впровадження даного заходу.

При формуванні нової мотиваційної політики керівництву ТОВ «ПКЗ- АГРО» слід передбачити наступне: забезпечення соціальної захищеності співробітників; організація робочого місця службовців; організація робочого часу службовців; інформованість працівників; перегляд системи матеріальної мотивації.

Таким чином, внаслідок впровадження даного заходу частка фонду основної заробітної в загальній структурі підприємства зросте на 0,39% порівняно з базисом, що свідчить що впровадження даного заходу покращує загальну структуру ТОВ «ЗУБР».

Внаслідок впровадження інвестиційного заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 48,6 тис. грн. за рахунок зменшення повних витрат на виробництво продукції на цю суму, що призведе до зростання прибутку і, як наслідок, чистого прибутку – на 36,56 тис. грн.

Для покращення показників економічної ефективності, пропонуємо запровадити на підприємстві посаду кадрового аудитора.

Наведемо очікувані результати від запровадження кадрового аудитора на підприємстві в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Показники економічної ефективності запровадження посади кадрового аудитора в ТОВ «ЗУБР» в 2026 році.

№	Показник	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн.	125, 47
2	Додатковий прибуток, тис.грн.	198,2
3	Чистий додатковий прибуток, тис.грн.	101,4
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	163, 5
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	77, 9
6	Термін окупності недисконтований, років	0,9
7	Термін окупності дисконтований, років	1, 1
8	Індекс доходності	0,91
9	Індекс прибутковості	1, 91

Джерело: Розраховано автором.

За даними таблиці 3.2., внаслідок запровадження кадрового аудитора в ТОВ «ЗУБР», додатковий прибуток збільшиться.

Висновки до розділу 3

Співвіднесено зарубіжний досвід покращення мотивації на підприємстві, розраховані основні напрямки удосконалення мотиваційного менеджменту в ТОВ «ЗУБР», розрахований вплив запропонованого заходу та його вплив на діяльність підприємства.

Для поліпшення ситуації у ТОВ «ЗУБР» можна запропонувати наступні основні заходи:

- створення на підприємстві стабілізаційного фонду для усунення перебоїв із заробітною платою у випадках тимчасових спадів в реалізації продукції і розроблення системи оцінок для підвищення рівня мотивації співробітників;

2. проведення антикризових заходів, спрямованих на зміцнення трудової самодисципліни.

Запропоновані заходи удосконалення мотиваційного менеджменту у ТОВ «ЗУБР», на наш погляд, сприятимуть формуванню залежності між результатами праці та заробітною платою, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та зміцненню трудової дисципліни.

ВИСНОВКИ

Внаслідок результату проведеного дослідження було розкрито поняття «мотивація», визначена її роль в системі управління персоналом підприємства в сучасних економічних умовах розвитку нашого суспільства.

На підставі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки: Мотивація до праці, таким чином, розуміється як причини, доводи, підстави на користь трудової діяльності. Можна сказати, що мотивація - це позиція, що призводить людину діяти специфічним цілеспрямованим чином. Це внутрішній стан, що визначає поведінку людини.

Сучасні дослідження довели, що мотивація співробітників - це дуже важливий аспект діяльності менеджера, що впливає на ефективність роботи організації в умовах ринкової економіки.

Існують різні підходи до вивчення теорій мотивації.

Такі теорії базуються на вивченні потреб людини, які і є основним мотивом їх проведення, а, отже, і діяльності.

Існуючі теорії дозволяють досліджувати методи мотивації в організації та сформулювати на підприємстві ефективну мотиваційну політику.

В умовах економічної кризи в ТОВ «ЗУБР» як і в ряді інших підприємств України одним з основних стимулів спонукання працівників до ефективної і відповідальної праці є оплата праці працівника.

Внаслідок результату аналізу мотиваційної політики ТОВ «ЗУБР» була виявлена часткова неефективність використовуваних методів мотивації в організації.

Мотивація працівників відіграє важливу функцію в управлінні персоналом, що покращує показники ефективності діяльності підприємства, що призводить до підвищення прибутку.

Вона передбачає розроблення різноманітних заходів: використання

різних форм оплати праці, визначення потреб працівників, розроблення систем винагороди за результатами роботи.

Для того, щоб було відповідне ставлення до праці, необхідно створити такі умови, щоб персонал сприймав свою роботу як потребу в самовдосконаленні та основу професійного зростання.

Вивчення основних теорій управління мотивацією персоналу дозволить покращити теоретичні знання, а деякі теорії використати на практиці.

Дослідження зарубіжного досвіду впровадження проектів з підвищення мотивації персоналу безумовно допоможе підвищити ефективність менеджменту організації.

Надано загальну характеристику ТОВ «ЗУБР» та ринкових умов його діяльності, визначено соціально-економічну характеристику стану управління персоналом на підприємстві та особливості мотиваційного менеджменту в ТОВ «ЗУБР».

В ТОВ «ЗУБР» простежується збільшення показників чистого доходу від реалізації продукції у 2025 році на 104,26 %. Чистий прибуток підприємства у 2025 році збільшився на 134,5 %.

У 2025 році чисельність працівників ТОВ «ЗУБР» зменшилася на 18 осіб у порівнянні з 2024 роком. Найбільший відсоток працівників підприємства складають робітники. Найменший відсоток припадає на керівний склад персоналу, що цілком відповідає незначній середній кількості всього персоналу на підприємстві.

Характеризуючи рух працівників у ТОВ «ЗУБР», слід зазначити, що коефіцієнт загального обороту у 2025 році становив 74,69, коефіцієнт обороту по прийому 0,72, коефіцієнт обороту по вибуттю 0,69, коефіцієнт плинності кадрів 0,69. Це свідчить про те, що в умовах сучасної ринкової економіки склад працівників ТОВ «ЗУБР» формується з урахуванням діючих на ринку праці законів попиту і пропозиції. Величина ринкового попиту продукції даного підприємства є основою планування необхідних працівників відповідних категорій.

Фонд основної заробітної плати ТОВ «ЗУБР» у 2025 році збільшився на 39,9 тис. грн, а фонд додаткової заробітної плати збільшився на

58,4 тис. грн у порівнянні з 2024 роком. Найбільше зросли премії та винагороди, що носять системний характер на 156 тис. грн, але в той же час зменшилися на 21,4 тис. грн надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів.

Співвіднесено зарубіжний досвід покращення мотивації на підприємстві, розраховані основні напрямки удосконалення мотиваційного менеджменту в ТОВ «ЗУБР», розрахований вплив запропонованого заходу та його вплив на діяльність підприємства.

Для поліпшення ситуації у ТОВ «ЗУБР» можна запропонувати наступні основні заходи:

3. створення на підприємстві стабілізаційного фонду для усунення перебоїв із заробітною платою у випадках тимчасових спадів в реалізації продукції і розроблення системи оцінок для підвищення рівня мотивації співробітників;

4. проведення антикризових заходів, спрямованих на зміцнення трудової самодисципліни.

Запропоновані заходи удосконалення мотиваційного менеджменту у ТОВ «ЗУБР», на наш погляд, сприятимуть формуванню залежності між результатами праці та заробітною платою, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та зміцненню трудової дисципліни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. Економічний простір. 2010. № 5. С.53-58.
2. Андруник А. П., Суглобов А. Е., Руденко М. М. Кадрова безпека. інноваційні технології управління персоналом : Навчальний посібник. Київ. 2025. 508 с.
3. Бутенко І. А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства: Монографія. Одеса. 2015. 240 с.
4. Веснін В. Р. Управління персоналом в схемах : Навчальний посібник. Київ. 2019. 96 с.
5. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Львівська політехніка. 2012. № 727. С. 10-15.
6. Горленко О. А., Єрохін Д. В., Можасва Т. П. Управління персоналом: Підручник для академічного бакалаврату. Харків. 2024. 250 с.
7. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: Монографія. Харків. 2012. 300 с.
8. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140-143
9. Ісаєва О. М., Пріпорова Е. А. Управління персоналом : Підручник і практикум для СПО. Київ. 2024. 168 с.
10. Ісаєва, О. М. Управління персоналом : Підручник і практикум для СПО. Київ. 2018. 244 с.
11. Кібанов А. Я. Управління персоналом: теорія і практика : Навчально-практичний посібник. Львів. 2015. 56 с.
12. Кібанов А. Я., Івановська Л. В. Кадрова політика і стратегія управління персоналом : Навчально-практичний посібник. Київ. 2025. 64 с.
13. Кібанов А. Я. Управління персоналом в Україні: теорія : Монографія. Київ. 2023. 64 с.

14. Кібанов [А. Я.](#) [Управління персоналом: курсові проекти](#): Навчальний посібник. Київ. 2018. 128 с.
15. Кузіна [І. Г.](#), Панфілова [А. О.](#) [Соціологія управління персоналом](#) : Навчальний посібник. Одеса. 2025. 160 с.
16. Кязимов [К. Г.](#) [Управління персоналом](#) : Навчальний посібник. Львів. 2024. 202 с.
17. Лукичева [Л. І.](#) [Управління персоналом : Курс лекцій, практичні заняття](#). Київ. 2018. 264 с.
18. Маслова [В. М.](#) [Управління персоналом: Підручник і практикум для СПО](#). Львів. 2024. 432 с.
19. Маслова, [В. М.](#) [Управління персоналом: Підручник і практикум для академічного бакалаврату](#). Львів. 2018. 492 с.
20. Меліхов, [Ю. Є.](#) [Управління персоналом: портфель надійних технологій](#) : Навчально-практичний посібник. Київ. 2015. 344 с.
21. Мінеєв, [О. К.](#) [Управління персоналом організації: технології управління розвитком персоналу](#) : Підручник. Дніпро. 2019. 539 с.
22. Мордовин [С. К.](#) [Управління персоналом: сучасна українська практика](#) : Навчальний посібник. 2023. Київ. 304 с.
23. Москаленко [В. О.](#) [HR показники-інструменти вдосконалення системи оцінки персоналу](#). Агросвіт. 2010. № 19. С. 45-47.
24. Мотивація трудової діяльності : Навчальний посібник. Одеса. 2019. 425 с.
25. Менеджмент: навч. посіб./ [За ред. [С. І. Михайлова](#)]. - 2-ге вид., випр. та доп. - К.: ЦУЛ, 2017. - 536 с.
26. Менеджмент: навч. посіб./ [Заг. ред. [Мошека Г. Є.](#)]. - вид. 2-ге, доп., перероб. - К.: Ліра-К, 2018. - 550 с.
27. Менеджмент: навч. посіб./ [Заг. ред. [Балашова А. М](#) та [Мошека Г. Є.](#)]. - К.: Ліра-К, 2025. - 646 с. - 978
28. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. XXI ст./ [Заг. ред. [Мошека Г. Є.](#)]. - К.: Ліра-К, 2019. - 808 с.

29. Менеджмент: теорія та практика: навч. посіб./ [Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б. та ін.]. - Л.: Магнолія 2006, 2017. - 293 с.
30. Кучеренко Д. Г. Менеджмент: курс лекцій. - 2-ге вид. - К.: ЦУЛ, 2024. - 184 с.
31. Ладонько Л. С., Михайловська О. В., Філіпова Н. В. Менеджмент: навч. посіб. - К.: Кондор, 2015. - 268 с.
32. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу = Management of staff: навч. посіб. - Суми: Університетська книга, 2016. - 592 с.
33. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. - К.: SBA-Print, 2023. - 190 с.
34. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2015. - 560 с.
35. Оліховська М. В., Лелик Л. І., Оліховський В. Я. Менеджмент організацій: навч. посіб. - Львів: Ліга-Прес, 2018. - 372 с.
36. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручн. - Вид. 4-те, перероб. і доп. - К.: Кондор, 2015. - 563с.
37. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. - К.: Ліра-К, 2015. - 338 с.
38. Сахно Є. Ю., Пономаренко С. І., Дорош М. С. Менеджмент малих та середніх підприємств: навч. посіб. - К.: Кондор, 2016. - 342 с.
39. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. - К.: Кондор, 2017. - 344 с.
40. Пічугін В. Г. Психологія впливу в управлінні персоналом : Навчальний посібник. Дніпро. 2025. 144 с.
41. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва. Львів. 2003. 216 с.
42. Пугачов В. П. Управління персоналом організації : Підручник і практикум для академічного бакалаврату. Київ. 2024. 402 с.
43. Ревко А. М. Економічна сутність заробітної плати як каталізатора розвитку регіональних господарських систем. Вісник Чернігівського

державного технологічного університету. 2013. № 1 (64). С. 177-184.

44. Руденко А. М., Котлярова В. В., Латишева А. Т. Управління персоналом : Навчальний посібник. Львів. 2025. 320 с.

45. Самигін С. І., Узунов В. В., Карташевич Е. В. Організація науково- дослідницької та педагогічної діяльності в галузі управління персоналом : Навчальний посібник для вузів. Київ. 2024. 283 с.

46. Тебекін А. В. Стратегічне управління персоналом : Підручник. Одеса. 2025. 720 с.

47. Управління персоналом: варіативні навчальні дисципліни, курсові проекти : Навчальний посібник. Дніпро. 2019. 36 с.

48. Уранова А. А. Мотивація співробітників на підприємстві. Міжнародний науковий журнал. Львів. 2018. № 12. С. 184-187.

49. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. Управління розвитком. 2013. № 4. С. 19-20.

50. Федоренко В. Г. Менеджмент: підруч. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Алерта, 2015. - 492 с.

51. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : Монографія. Харків. 2024. С. 208.

52. Яковенко О. М. Кадровий потенціал: стан та проблеми розвитку. Вісник УАДУ. Київ. 2023. № 2. С. 113-124.

ДОДАТКИ

Додаток А

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Дата (рік, місяць, число)

--	--	--

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЗУБР» за ЄДРПОУ

--	--	--

Територія Полтавська за КОАТУУ

--	--	--

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФ

--	--	--

Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Середня кількість працівників 102
Адреса, вул. Урожайна, буд. 12, місто Пирятин, Пирятинський район, Полтавська обл., 37000
Одиниця виміру: тис. грн.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на
Форма № 31. 12.2025 р. Код за ДКУД

--

1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	230	201
первісна вартість	1001	290	290
накопичена амортизація	1002	60	89
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	58962	113637
первісна вартість	1011	111371	186666
знос	1012	52419	73029
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	59192	113838
II. Оборотні активи Запаси	1100	84210	38567
Виробничі запаси	1101	10375	6903
Незавершене виробництво	1102	27834	23415
Готова продукція	1103	32500	8208
Товари	1104	13501	41
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	48870	15765
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	8204	15886
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
з нарахованих доходів	1140	-	-

1	2	3	4
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	46688	126161
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4381	20920
Рахунки в банках	1167	4381	20919
Витрати майбутніх періодів	1170	2122	6743
Інші оборотні активи	1190	11	20
Усього за розділом II	1195	194486	224062
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	253678	337900
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		26	26
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	3148	3139
Емісійний дохід	1411	-	-
Резервний капітал	1415	76295	76295
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	103121	162167
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	182590	241627
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	32082
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	32082
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		-	-
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	23163
товари, роботи, послуги	1615	40543	10481
розрахунками з бюджетом	1620	665	643
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	2	-
розрахунками з оплати праці	1630	3	61

1	2	3	4
за одержаними авансами	1635	-	-
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточні забезпечення	1660	1541	898
Доходи майбутніх періодів	1665	-	52
Інші поточні зобов'язання	1690	28334	28893
Усього за розділом III	1695	71088	64191
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	253678	337900

Керівник Догадаєв О.І.

Головний бухгалтер Серeda I. Г.

Додаток Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЗУБР»

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2025 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед нього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	249177	238988
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(164523)	(163538)
Валовий: прибуток	2090	84654	75450
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	5958	4762
Адміністративні витрати	2130	(5374)	(5338)
Витрати на збут	2150	(17767)	(32008)
Інші операційні витрати	2180	(2904)	(5439)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	64567	37427
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	269
Інші доходи	2240	22	321
Фінансові витрати	2250	(5094)	(163)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	59495	37854
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	59495	37854
збиток	2355	-	-

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	(449)	(5463)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(449)	(5463)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(449)	(5463)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	59046	32391

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	53902	71216
Витрати на оплату праці	2505	14073	14081
Відрахування на соціальні заходи	2510	3092	3106
Амортизація	2515	23248	13997
Інші операційні витрати	2520	56282	70570
Разом	2550	150597	172970

ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник Догадаєв О.І. Головний
бухгалтер Середа І. Г.