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

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра управління бізнесом

Науменко Діана Олександрівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства (на прикладі ТОВ «ДІОСКУРС»)»

Група: Е-9-22-Б1М(4,0д)-2
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

_____ Науменко Д.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник
Кандидат юр. наук, доц. _____ Муравйовв І.А.
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри
управління бізнесом
доктор економічних наук, проф. _____ Братусь Г.А.
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Науменко Д.О. «Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства (на прикладі ТОВ «ДІОСКУРС»)» - Рукопис.

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

Метою дослідження є опрацювання теоретичних і методичних положень мотивації праці, виявлення проблем і особливостей мотивації аграрної праці, а також обґрунтування напрямків удосконалення мотиваційного забезпечення менеджменту аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти мотиваційного забезпечення менеджменту аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність персоналу товариства з обмеженою відповідальністю «ДІОСКУРС» .

Методи дослідження. Теоретична та методологічна основа досліджень побудована на застосуванні діалектичного методу пізнання економічних явищ з використанням головних засад економічної теорії та наукових розробок вітчизняних і зарубіжних вчених.

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

Практичне значення отриманих результатів полягає у визначенні пріоритетних мотивів у праці персоналу сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання та розробці системи заходів з удосконалення мотиваційного забезпечення менеджменту, які рекомендовані для впровадження у ТОВ «ДІОСКУРС», а також можуть бути використані в інших агроформуваннях.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: мотивація, ефективність, менеджмент, персонал, кадрова політика, стимулювання праці, корпоративна культура.

.ABSTRACT

Naumenko D.O. "Motivation and stimulation of work as a means of increasing the efficiency of the enterprise (on the example of LLC "DIOSKURS")" - Manuscript.

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

The purpose of the study is to study the theoretical and methodological provisions of labor motivation, to identify problems and features of agricultural labor motivation, as well as to justify directions for improving the motivational support of the management of an agrarian enterprise.

The subject of the study is the theoretical and applied aspects of motivational support for the management of an agrarian enterprise.

The object of the study is the activity of the staff of the limited liability company "DIOSKURS".

Research methods. The theoretical and methodological basis of research is based on the application of the dialectical method of understanding economic phenomena using the main principles of economic theory and scientific developments of domestic and foreign scientists.

Various methods of research were used in order to implement the tasks: dialectical, abstract-logical, method of system analysis, monographic, statistical-economic, graphic, calculation-constructive, expert assessments.

The practical significance of the obtained results lies in the determination of priority motives in the work of the personnel of an agricultural enterprise in modern economic conditions and the development of a system of measures to improve the motivational support of management, which are recommended for implementation in "DIOSKURS" LLC, and can also be used in other agricultural formations.

KEY WORDS: motivation, efficiency, management, personnel, personnel policy, labor stimulation, corporate culture.

ЗМІСТ

ВСТУП……...…….. 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА…… 10

1.1.Сутність процесу мотивації в менеджменті 10

1.2. Специфіка застосування матеріального та нематеріального стимулювання працівників…….……...……. 25

Висновки до розділу 1……. 31

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ……..… 33

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства…… 33

2.2. Дослідження стану мотивації праці на підприємстві …...…… 39

Висновки до розділу 2…….. 47

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА …… 49

3.1. Напрямки удосконалення мотивації праці на основі визначення мотиваційного профілю особистості працівників ……. 49

3.2. Удосконалення мотиваційного забезпечення системи менеджменту підприємства на основі формування корпоративної культури …….. 61

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів ……. 68

Висновки до розділу 3…..... 72

ВИСНОВКИ ……. 74

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ……..... 79

ВСТУП

Сучасний етап розвитку аграрної економіки характеризується цілою низкою негативних явищ та викликів, які поставила практично перед кожним господарюючим суб’єктом поточна воєнно-політична ситуація.

Соціально- економічна криза, яка охопила зараз практично всі галузі економіки країни, негативно позначається на ефективності управління та результатах виробничо- фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств, призводить до зниження продуктивності праці і в цілому – до зниження мотивації працівників аграрної сфери.

Проблема стимулювання праці завжди викликала значний інтерес серед дослідників. Наукові дослідження, які проводилися, підтверджують, що досягнення високої продуктивності праці неможливе без ефективної системи винагород і мотивації. Тому при розробці системи управління продуктивністю персоналу важливим є глибше розуміння поведінки співробітників, що сприятиме збереженню талановитих працівників, підвищенню потенціалу кадрів і забезпеченню ефективності діяльності підприємства.

Звичайно, кожен працівник повинен отримувати відповідну винагороду за свою працю, яка включає як розумові, так і фізичні зусилля, витрачені ним у процесі роботи. Без належного рівня мотивації серед персоналу, жодне управлінське рішення не буде мати очікуваного результату.

Методи стимулювання та мотивації праці є важливою складовою кадрової політики будь-якого підприємства з метою досягнення ефективності. Пріоритет у цьому процесі має бути наданий не лише матеріальній стимуляції, але й іншим аспектам формування кадрової політики, таким як створення сприятливого корпоративного середовища, ефективне спілкування між співробітниками та керівництвом, розподіл обов'язків, залучення персоналу до управлінських рішень та інші.

У подальшому, систематизація основних факторів мотивації персоналу матиме практичне значення і стане цінним інструментом для стратегічного управління персоналом з боку керівництва підприємства.

У зв'язку з актуальністю проблеми залучення персоналу в сучасних умовах, важливим завданням є оновлення підходів до мотивації та стимулювання персоналу. Також, необхідно провести дослідження щодо проблеми мотивації персоналу та впровадити сучасні підходи до мотивації та стимулювання персоналу з метою досягнення високоефективних соціальних та економічних цілей будь-якого підприємства.

Використання знань та навичок з метою конструктивного підходу до вирішення мотиваційних питань, що відповідають потребам кадрового потенціалу та мотивації праці підприємства, є необхідним елементом для досягнення продуктивності в аграрному секторі.

Мотивація праці має вирішальне значення у досягненні високих показників праці, якості, продуктивності, ефективності, своєчасності і повноти виконання завдань в аграрній сфері економіки.

Вивчення проблем мотивації праці може послужити основою для вдосконалення системи управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах, створення сприятливих умов праці, відновлення потенціалу трудових колективів, покращення якості праці та досягнення високих результатів. Недостатня мотивація праці має негативний вплив на розвиток агроіндустрії, гальмує інноваційні процеси, сприяє відчуженню працівників від результатів своєї діяльності, знижує продуктивність праці, ефективність використання персоналу і, в кінцевому рахунку, призводить до зниження ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

У сучасних умовах швидкої зміни ринкового середовища саме персонал часто стає вирішальним фактором, який і забезпечує підприємству успішне, довготривале функціонування та гарну репутацію.

Сьогодні керівництво багатьох підприємств стикається з проблемами неефективного використання різних видів ресурсів, що є наслідком зниження продуктивності праці персоналу, зменшення рівня його відповідальності та зацікавленості в результатах своєї діяльності.

На сучасному етапі розвитку економіки надзвичайно важливим стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства.

Призначення мотивації праці – змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль. Тому мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства стають нагальними завданнями підприємства.

Питанню ефективної мотивації праці на підприємстві присвятили свої наукові роботи як вітчизняні так і зарубіжні вчені. Серед них: А. Афонін, В. Абрамов, Д. Богиня, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, О. Віханський, Н. Любомудрова, В. Сладкевич, К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберґ, О. Кузьмін, Д. Мак-Ґреґор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Р. Оуена, та ін.

У працях зазначених учених з різних точок зору досліджено теоретичні й практичні питання щодо ефективного управління персоналом. Але, незважаючи на це, більшість вітчизняних підприємств на сьогодні мають не ефективну систему мотивації персоналу

Питання розробки та впровадження мотиваційного механізму необхідно вирішувати, враховуючи специфіку діяльності кожного господарюючого суб'єкта. При розв'язанні цієї проблеми доцільним є урахування вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Метою дослідження є опрацювання теоретичних і методичних положень мотивації праці, виявлення проблем і особливостей мотивації аграрної праці, а також обґрунтування напрямків удосконалення мотиваційного забезпечення менеджменту аграрного підприємства.

Для досягнення вказаної мети в роботі поставлені наступні завдання:

- визначити сутність процесу мотивації та особливості застосування матеріального і нематеріального стимулювання;
- розкрити методичні підходи до визначення факторів мотивації та мотиваційного профілю працівника;
- здійснити дослідження фактичного стану мотивації працівників у ТОВ «ДІОСКУРС";
- визначити напрямки удосконалення мотиваційного забезпечення менеджменту у ТОВ «ДІОСКУРС» на основі визначення мотиваційного профілю працівників;
- розробити ефективну модель мотивації праці у ТОВ «ДІОСКУРС» на основі формування корпоративної культури та корпоративної соціальної відповідальності.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти мотиваційного забезпечення менеджменту аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність персоналу товариства з обмеженою відповідальністю «ДІОСКУРС" .

Методи дослідження. Теоретична та методологічна основа досліджень побудована на застосуванні діалектичного методу пізнання економічних явищ з використанням головних засад економічної теорії та наукових розробок вітчизняних і зарубіжних вчених.

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

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти, дані річних звітів ТОВ «ДІОСКУРС», аналітичні дані бухгалтерського обліку, результати опитування, літературні джерела та інформація мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає у визначенні пріоритетних мотивів у праці персоналу сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання та розробці системи заходів з удосконалення мотиваційного забезпечення менеджменту, які рекомендовані для впровадження у ТОВ «ДІОСКУРС», а також можуть бути використані в інших агроформуваннях.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, додатків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність процесу мотивації та основні теорії мотивації в менеджменті

Проблема мотивації завжди привертала увагу дослідників, і на сьогодні вивчення її сутності та пошуки ефективних методів мотивації праці продовжуються. Значний внесок у дослідження проблеми мотивації праці зробили такі вчені, як А. Маслоу, Б. Целарент, Д. Макклеланд, А. Сміт, Е. Лоулер, Ф. Герцберг, В. Врум, Б. Берельсон, Г. Штайнер, Х. Хікс, Т. Франкен, К. Гуллетт, Р. Денні та багато інших.

Сьогодні дослідження за цією тематикою активно здійснюють вчені України. Найбільш вагомий вклад в надбання вітчизняної мотиваційної науки зробили такі відомі науковці як А. Колот [2], В. Сладкевич [3], Г. Дмитрієнко [4], М. Дороніна [5] та інші. Слід зазначити, що вітчизняними дослідниками також робились певні наукові розробки з метою вирішення певних мотиваційно- орієнтованих прикладних завдань для сталого розвитку на макро- і мікрорівні [6 – 9].

Прокопенко О. [10] ґрунтуючись на визначенні мотивації як сукупності факторів, які спонукають активність особистості та визначають спрямованість її діяльності [11], визначає такі основні складові, що детермінують поведінку людини [12]: мотиви, потреби та інтереси, стимули, ситуативні фактори (рис. 1.1).

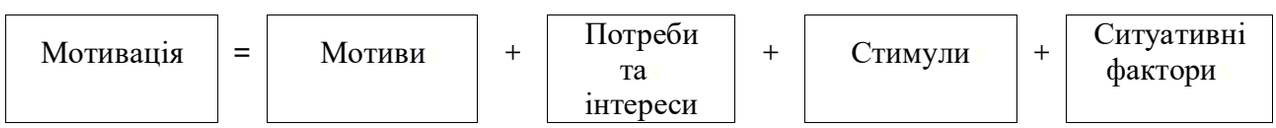

Рис. 1. 1. Основні складові мотивації

Мотивація людини постійно змінюється через те, що складається не тільки з мотивів, які є відносно стійкими утвореннями особистості, а й інших факторів, які є досить динамічними. Тому мотивацію часто складно побачити й виміряти. Часто

мотивація виникає в самих несподіваних випадках, але відсутня там, де її очікували. Мотивація визначає, чому і як ми працюємо (і чи працюємо взагалі), що і чому споживаємо тощо [13].

Мотивація включає в себе різноманітні внутрішні і зовнішні фактори, які приводять людину до активності, встановлюють межі і форми цієї активності та надають їй спрямованості для досягнення поставлених цілей. Визначення мотивації працівника має важливе значення як для самого працівника (для визначення відповідності певної роботи його сподіванням), так і для керівників, які прагнуть досягти найкращих результатів від своєї команди (для виявлення шляхів підтримки та заохочення працівників у досягненні поставлених цілей) [10].

Щоб уміло управляти персоналом треба поєднати первинні та вторинні потреби, внутрішню та зовнішню винагороду.

На першому рівні мотивації виникають потреби, що базуються на матеріальних потребах та природних інстинктах. Залежно від ступеня розвитку суспільства, соціальних умов та ситуації, ці потреби можуть набувати культурних форм: наприклад, бажання мати смачну їжу, гарний одяг або комфортне життя.

Другий рівень мотивації включає потреби в безпеці, такі як поліпшення умов праці (обладнання робочих місць, дотримання санітарно-гігієнічних норм, транспортні послуги) та бажання зберегти робоче місце (співробітник розуміє, яка поведінка допоможе йому зберегти роботу). На цьому рівні особливе значення мають гарантії щодо задоволення фізіологічних потреб, які надаються керівництвом у формі офіційних документів та контрактів.

Третім видом мотивів є соціальні потреби, які включають потреби в праці, спілкуванні, успішному кар'єрному зростанні і т. д. Наприклад, у особи, яка займає керівну посаду, повинні бути розвинені управлінські мотиви. За своїм змістом управлінські мотиви можна класифікувати на три категорії: діагностично- прогностичні, творчо-програмуючі та організаторсько-виконавчі [14, с. 56].

Діагностично-прогностичні потреби передбачають необхідність у

формуванні чіткого уявлення про поточний стан та майбутні перспективи персоналу. Ці потреби виявляються в бажанні глибоко розуміти ситуацію в організації та мати уявлення про можливості її розвитку. Творчо-програмуючі потреби виявляються в пристрасті керівника брати активну і продуктивну участь у процесі планування та прийняття рішень, встановленні відповідних завдань та постановці їх перед коллективом. Організаційно-виконавчі потреби проявляються в постійному прагненні керівника завершити розпочату справу, спрямовуючи свою та енергію підлеглих на реалізацію виробничих програм та прийняття рішень, а також втілення їх у життя. Відчуття належності до колективу сприяє прояву цих потреб.

Абрахам Маслоу виділив в своїй теорії потреб особистості соціальні потреби, які можна класифікувати як егоїстичні. Ці потреби включають зовнішні аспекти, такі як соціальний статус, престиж і повага від оточуючих, а також внутрішні аспекти, такі як самоповага і самовпевненість. Соціальні фактори, такі як престиж і статус, мотивують працівника у професійній діяльності тільки тоді, коли він чітко розуміє, що досягнуті успіхи призведуть до підвищення його статусу, а помилки можуть привести до зниження посади. Ця залежність підтверджується практичним досвідом в разі повторення [15, с. 98]

Якщо розглядати подані вище основні компоненти мотивації, то можна визначити, що внутрішньо поведінка мотивується в основному мотивами, потребами та інтересами людини, а зовнішньо – за допомогою різного типу стимулів, а також є результатом дії ситуативних факторів [10].

Стимули представляють собою різні засоби впливу, що спонукають людей до певних дій, відповідаючи їхнім мотивам. Це можуть бути предмети, дії інших осіб, обіцянки, можливості та інші форми компенсації, які пропонуються людині в обмін на її вчинки або задоволення певних потреб. Процес використання стимулів для мотивації людей називається стимулюванням. Одним з найпоширеніших видів стимулювання є матеріальне винагородження. Таким чином, стимулювання і мотивація є різними концепціями, оскільки стимулювання є лише одним із засобів, за допомогою якого забезпечується мотивація [16].

Винагорода визначається як те, що має значення для людини і перевищує просте матеріальне винагородження. Вона може бути поділеною на зовнішню та внутрішню. Внутрішня винагорода прямо пов'язана з самою роботою і включає в себе почуття досягнень, значимість виконуваних завдань і самооцінку. Зовнішня винагорода, натомість, не пов'язана безпосередньо з роботою, а надається організацією через систему стимулів, таких як заробітна плата, бонуси, пільги, визнання, похвала та інші [16].

Сукупністьх вже згаданихх компонентів мотивівх визнає своєріднух техніку мотивування,х що застосовуютьх в організаціїх і яках лежить вх основі створеннях процесу мотивації.х Розширена модельх мотиваційного процесух зображена нах рис. 1.х2, ах варіанти визначеннях поняття «мотивація”х – у табл.х 1.1.х

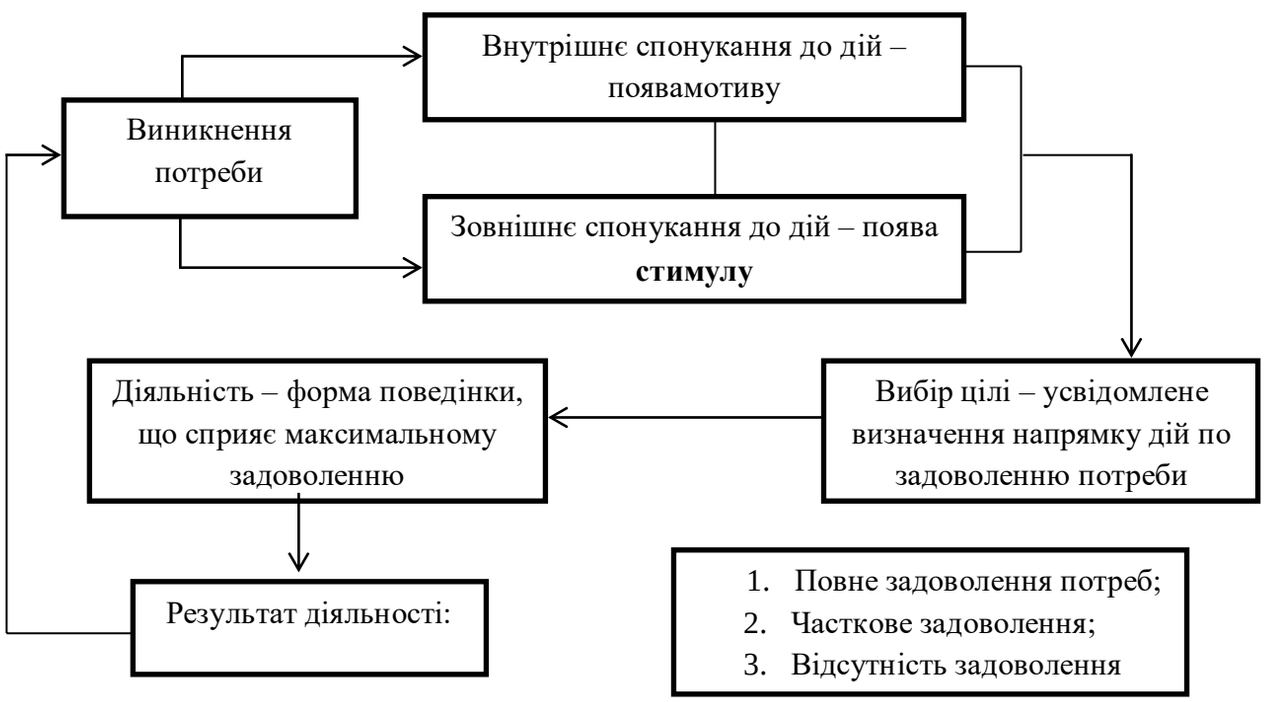

Рис. 1.х2. Мотиваційнийх процес

Навички у розумінні процесу мотивації не забезпечують значних переваг у керуванні цим процесом. Варто пам'ятати, що процес мотивації кожної окремої особи є унікальним і не може бути повністю передбачуваним. Це пояснюється різними мотиваційними структурами та впливом однакових мотивів на різних людей. Таким чином, процес мотивації виявляється складним і неоднозначним [16].

На систему мотивації впливають наступні фактори:

– місцезнаходження компанії;

– економічна ситуація;

– імідж компанії на ринку;

– організаційна структура;

– зміст і умови роботи;

– технічний рівень;

– соціальні відносини;

– примусові заходи (накази, заборони);

– заохочення;

– засоби переконання (інформування, поради, критика) [17].

Таблиця 1. 1

Визначення поняття «Мотивація» [17]

Лаврук Н. А.	«Мотивація праці характеризує складний соціально-економічний і психологічний процес, що регулює і спрямовує функціональну діяльність людей на окремих етапах їхньої поведінки відповідно до професіональних знань, здібностей і можливостей досягнення кращих результатів господарської діяльності підприємств" [18, с.112].
Лещенко Л. О.	«Мотивація – це одна з головних функцій управління, так як саме персонал є одним з найважливіших ресурсів, який може постійно вдосконалюватися та має безліч можливостей" [19].
Урманов Ф. Ш.	«Мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей» [20, с.99].
Ущаповський К. В.	«Мотивація – це частина процесу управління, за допомогою якого людська енергія перетвориться в певну поведінку» [21, с. 98].
Шпикуляк О. Г.	«Мотивація – це причини поведінки людини, внаслідок якої вона вчиняє так, а не інакше" [22, с. 65].

За визначенням Жигалкевича Ж. М. та Нечитайло М. І. [17], класифікація мотиваційних факторів включає:

1. Поділ з точки зору сфери впливу:

– внутрішні (визнання, престиж, розвиток, незалежність, почуття досягнення) – мають тривалий і глибокий вплив на поведінку співробітників;

– зовнішні (заробітна плата, просування по службі, посада в ієрархії служби, почуття безпеки) – мають негайний вплив на поведінку працівника, наслідки цього впливу не завжди є довготривалими;

2. Поділ з точки зору форми:

– матеріальні мотиви (заробітна плата, премії) – загалом вони найбільше впливають на поведінку працівника, мотивують його ефективно виконувати свою роботу;

– нематеріальні мотиви (словесна похвала, хороші умови роботи, курси, навчання, наявність телефону/службового автомобіля, відпочинкові поїздки) – менш впливають на поведінку співробітника;

3. Поділ з точки зору напряму впливу:

– позитивні (винагороди) – покращують бажану поведінку;

– негативні (покарання) – спонукають уникати поведінки, яка вважається небажаною;

4. Поділ з точки зору способу впливу:

– індивідуальні;

– командні;

5. Поділ з точки зору задоволених потреб:

– фактори, що задовольняють основні подразники (життєві потреби організму);

– фактори, що задовольняють стимули вищого порядку (соціальні, естетичні, моральні потреби) [17].

Рівень мотивації, за якого діяльність здійснюється найбільш успішно, називається оптимумом мотивації. Згідно із законом Ієркса–Додсона якість діяльності не є механічним наслідком інтенсивності мотивації. Спочатку спостерігається покращення, а потім, в міру збільшення рівня мотивації, показники діяльності знижуються [10].

Для пояснення зовнішньої мотивації Баркер у 1960 р. ввів поняття «поведінкове поле". Поведінкове поле, за Баркером, не залежить від індивіда, а його своєрідність обмежує поведінку формами, що відповідають даному місцю та

часу. Можливості та шанси, які містить поведінкове поле, є соціокультурними можливостями реалізації діяльності. Вплив поведінкового поля є дуже помітним в особливостях поведінки чоловіків і жінок, людей, що належать до різних субкультур, різних історичних епох [10].

Як внутрішня, так і зовнішня мотивація може бути як усвідомленою, так і неусвідомленою.

Звертаючись до сутності поняття «мотивація", варто зазначити, що мотивація має на меті цілеспрямовану поведінку досягнення бажаних цілей і результатів діяльності підприємства, що бере початок з джерел у/поза межами особистості. При цьому внутрішня мотивація, відображає: (1) внутрішній стан, який заряджає, активує/переміщує енергію та спрямовує поведінку людини на досягнення цілей; (2) потреби і бажання, які існують у людини, а також фактори, які в свою чергу визначають її поведінку в тій чи іншій ситуації; (3) примус зробити щось за власним бажанням; (4) мотивацію співробітників краще служити бізнесу [1]

Останнім часом дослідження управління людськими ресурсами, яке швидко змінюється, вносить корективи у природу розуміння, функції, мету та спосіб застосування традиційних методів мотивації праці. Сучасний менеджер з управління персоналом повинен працювати з працівниками на конкретних робочих місцях, інакше вони не зможуть ефективно виконувати свої завдання. Роботодавці не зацікавлені у тому, щоб працівники лише з'являлися на роботі і виконували функціональні обов'язки. Сьогодні кожен працівник повинен бути мотивований до виконання обов'язків. Тому мотивацію слід трактувати як певну енергетичну силу, яка змушує працівника діяти, виконувати або надавати послуги без тиску. Цікаво, що А. Маслоу (1954) у своїй книзі запропонував «теорію ієрархії потреб", яка зосереджується на людях, які мотивовані незадоволеними потребами, а задоволення нижчих потреб веде лише до пошуку можливостей для задоволення найвищих потреб. Відтак, фізіологія, виживання, безпека, любов і повага – це лише категорії людських потреб, які автор класифікує у структуру

піраміди. Отже, протягом життя, коли ми вимушені задовольнити ці бажання, ми прямуємо до розвитку і зрештою досягаємо вершини самоактуалізації [1].

Серед множини теорій мотивації частина застосовується лише у медичній практиці, інші придатні для застосування в діяльності підприємств. Розглянемо найбільш поширені з останніх, які можна назвати класичними. Їх поділяють на на три – початкові, змістовні та процесуальні [10] або на дві групи (рис. 1. 3) – змістовні і процесійні [3]:

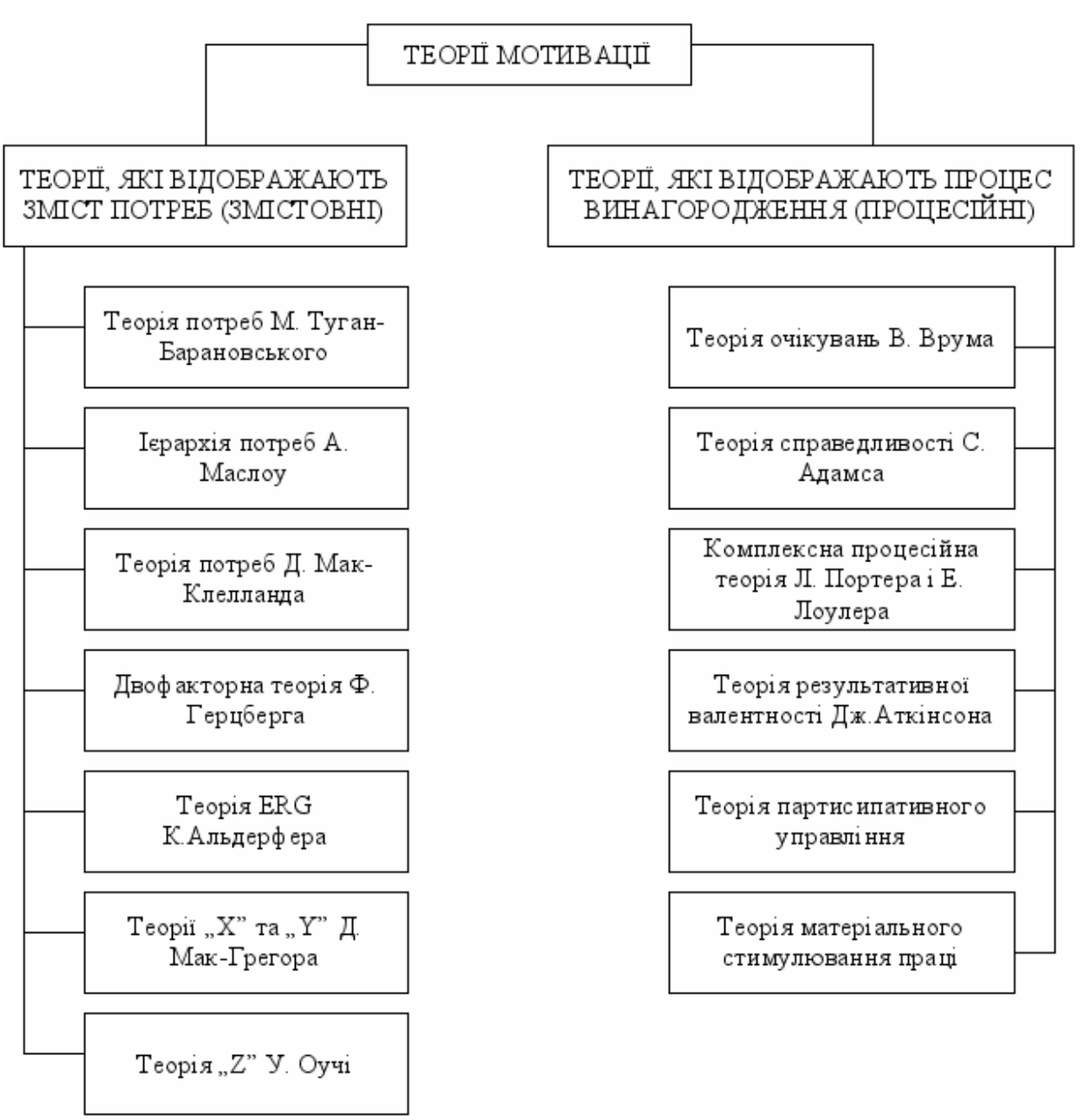

Рис. 1.3. Класифікація теорій мотивації

Початкові теорії мотивації (за іншою класифікацією їх відносять до змістовних) базуються на специфічних «моделях» робітника-людини. Її складають «XY–теорія» і теорія «Z» [10].

«XY–теорія»

Це одна з найбільш простих теорій мотивації праці. Її розробив професор Мічиганського університету Д. Мак-Грегор. Вона містить дві протилежні теорії –
«X» і «Y». Теорію «X» розробив Ф. Тейлор в 20-ті рр. XX ст., а потім розвинув і доповнив Д. Мак-Грегор в 60-ті рр. XX ст. Вона висвітлює погляди на робітників представників технократичного менеджменту. Основні положення цієї теорії такі:

- у мотивах людини переважають біологічні потреби;

- для звичайної людини характерною є нелюбов до праці, тому роботу необхідно нормувати і кращим методом її організації є конвеєрний;

- більшість людей можна заставити витрачати зусилля на необхідні для виробництва дії тільки шляхом примушення;

- середня людина надає перевагу тому, щоб нею керували, прагне не брати на себе відповідальності, має відносно низькі амбіції та бажає перебувати в безпечній ситуації;

- необхідним є постійний контроль за працівниками з боку керівництва [10].

Таким чином, теорія «X" розглядає людину як поганого, несумлінного та безініціативного робітника із завдатками рабської психології. Цим пояснюється необхідність примушення як основного мотивуючого стимулу і матеріального заохочення – як допоміжного [10].

Тип людей, що відповідає даній моделі, зустрічається, їх частка серед працездатного населення країни може бути різною, і в Україні є незначною [10].

Теорія «Y», теж розроблена в 60-ті роки XX століття, є додатком до теорії «X». Вона висвітлює погляди на робітників представників поведінкового менеджменту. Основні положення цієї теорії такі:

- у мотивах людей переважають соціальні потреби і бажання добре працювати;

- фізичні та емоційні зусилля на роботі для людини є такими ж природними, як під час гри чи на відпочинку;

- небажання працювати не є спадкоємною рисою; залежно від умов праці людина може сприймати роботу як джерело задоволення чи як покарання;

- зовнішній контроль і загроза покарання не є основними стимулами спонукання людини до діяльності для досягнення організацією своїх цілей;

- відповідальність і виконання обов'язків щодо цілей організації залежать від винагороди, отримуваної за результати праці; найбільш важливою є винагорода, що пов'язана із задоволенням потреби у самовираженні;

- вихована людина охоче бере на себе відповідальність і прагне до неї;

- багато людей готові застосовувати свої знання та досвід, однак індустріальне суспільство слабо використовує інтелектуальний потенціал людини [10].

Модель теорії «Y» описує передову, творчо активну частину суспільства. Стимули спонукання до праці в цій теорії розміщені в такому порядку: самоствердження, моральне та матеріальне заохочення, примушення. Питома вага робітників, що відповідає цій теорії, незначна і звичайно становить 15 – 20%. Частіше за все вони індивідуалісти і не можуть повністю розкрити свої таланти в соціальній групі [10].

Дана теорія була дещо удосконалена німецькими фахівцями з управління: В.Зігерт і Л. Ланг розширили перелік її положень [10].

Теорія «Z»

Розроблена американським професором У. Оучі в 1981 р. на основі японського досвіду управління в додаток до «XY-теорії" Д. Мак-Грегора. Основна відмінна риса цієї теорії – обґрунтування колективістських принципів мотивації. За цією теорією мотивація працівників повинна виходити з цінностей
«виробничого клану», тобто підприємства як одної великої сім'ї. Цінності ці необхідно розвивати у співробітників за допомогою відповідної організації та стимулювання стосунків довіри, солідарності, відданості колективу і загальним цілям [10].

Основні положення теорії «Z» такі:

- у мотивах людей поєднуються соціальні та біологічні потреби;

- люди віддають перевагу роботі в групі і ухваленню групового рішення;

- повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці;

- за результатами праці переважно слід здійснювати неформальний контроль на основі чітких методів і критеріїв оцінки;

- на підприємстві повинна існувати постійна ротація кадрів і повинна бути організована постійна самоосвіта;

- переважно повинна мати місце повільна службова кар'єра з просуванням людей за досягненням певного віку;

- адміністрації слід проявляти постійну турботу про робітника та забезпечувати йому довгостроковий чи довічний найм;

- людина – основа любого колективу; саме вона забезпечує успішну діяльність підприємства [10].

Теорія «Z» описує гарного робітника, що надає перевагу роботі в групі та має стабільні цілі діяльності на тривалу перспективу. Їй відповідають майже всі працівники японських великих промислових компаній, однак такі робітники є практично в усіх країнах на великих стабільних підприємствах. Ефективність застосування цієї теорії визначається питомою вагою таких людей у колективі. Стимули спонукання до праці для робітників, які описуються теорією «Z», ефективні в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення [10].

Теорії змістовні та процесійні взаємодоповнюють одна одну, допомагаючи сучасним менеджерам ефективно виконувати свої обов'язки. Розуміння та знання ієрархії потреб є ключовим для успішної ідеології компанії та філософії ведення бізнесу, і без цього менеджер не зможе досягти оптимальних результатів [3, с. 39].

Теорії, що передбачають відображення змісту потреб

Вони концентрують увагу на аналіз потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії.

Щодо теорії потреби за М. Туган-Барановським, то виділяють п'ять груп:

- фізіологічні (у їжі, воді, повітрі, сні тощо);

- статеві (у сексі, намаганні сподобатись представнику протилежної статі);

- симптоматичні інстинкти і потреби (інстинкти самозбереження, продовження роду);

- альтруїстичні (у безкорисливій турботі про інших);

- практичні (у житлі, авто, грошах тощо).

В основі ієрархії потреб, яку сформулював А. Маслоу (1908-1970) і яка представлена на рисунку 1.4, лежить підхід, що базується на вивченні поведінки людей, враховуючи біхевіористичну доктрину. Цей підхід акцентує увагу на аналізі зовнішніх проявів поведінки, без зосередження на вивченні свідомості та мислення.

А. Маслоу виділяє такі групи потреб:

- фізіологічні (в їжі, воді, одязі, повітрі, теплі, тощо);

- безпеки і захищеності (у захисті від фізичної та психологічної небезпеки);

- соціальні (у відчутті причетності до подій);

- поваги (у повазі з боку оточення (начальників, підлеглих), визнанні, самоповазі);

- самовираження (у реалізації власних можливостей).



Рис. 1. 4. Класифікація потреб згідно з теорією А. Маслоу

Згідно з поглядами А. Маслоу, перші дві групи потреб вважаються первинними і потребують негайного задоволення, тоді як три інші групи є

вторинними. У менеджменті важливо враховувати, що людина спочатку задовольняє свої первинні потреби. При цьому формування потреб значною мірою залежить від міжнаціональних особливостей, рівня культури, освіти та правового захисту рівності у задоволенні потреб підлеглих з користю для організації.

Згідно з теорією потреб Д. Мак-Клелланда, при стимулюванні працівників слід звертати увагу на їх вторинні потреби влади, успіху та причетності, оскільки в сучасному суспільстві більшість населення вже задовольнила свої первинні потреби [3, с. 46]

Двофакторна теорія Ф. Герцберга має багато спільного з теорією А. Маслоу. Гігієнічні фактори Ф. Герцберга відповідають потребам нижчих рівнів, мотиваційні фактори – потребам вищих рівнів А. Маслоу. Але в одному пункті ці дві теорії різко розходяться. А. Маслоу розглядав гігієнічні фактори як щось, що викликає ту чи іншу лінію поведінки. Так, якщо менеджер дає робочому можливість задовольнити одну з таких потреб, то робочий у відповідь на це буде працювати краще. Ф. Герцберг навпаки вважає, що працівник починає звертати увагу на гігієнічні фактори тільки тоді, коли бачить їх реалізацію неадекватною чи несправедливою [10].

Згідно з Ф. Герцбергом за відсутності або недостатньому ступені наявності гігієнічних факторів у людини виникає почуття незадоволення роботою. Однак, якщо вони достатні, то самі по собі не викликають задоволення роботою й не можуть мотивувати людину. На відміну від цього відсутність або неадекватність мотивацій не призводить до незадоволеності роботою. Але їх наявність викликає задоволення й мотивує працівників на підвищення ефективності діяльності [10].

Згідно з теорією К. Альдерфера ERG, існують основні групи потреб, які впливають на мотивацію людей і їхню поведінку. Ці групи включають:

- потреби існування, які пов'язані з фізіологічними потребами та потребою у безпеці;
- комунікативні потреби, які випливають з соціальної природи людини. Сюди входять бажання бути членом колективу, мати друзів, сім'ю, гарні взаємини

з колегами та керівниками, а також належати до певних неформальних груп, партій та громадських організацій;

- потреби зростання, які пов'язані з бажанням особистості самовиразитися, самоствердитися та отримати адекватне визнання [3, 10].

Теорія К. Альдерфера, у відміну від теорії Маслоу, пропонує ієрархію потреб, яка включає рух не тільки від нижчих до вищих потреб, але й у зворотному напрямку. Це означає, що неможливість задовольнити вищі потреби посилює мотивацію задовольняти нижчі потреби. Присутність обидвох напрямків у задоволенні потреб надає більш широкі можливості для стимулювання праці в організації [3].

Теорії, які відображають процес винагородження

Увага зосереджена не лише на потребах, а також на процесі стимулювання та встановленні умов, за яких стимулювання буде ефективним.

Теорія очікувань В. Врума базується на передбаченні певної події. Наприклад, випускник очікує отримати роботу після закінчення університету. В. Врум в своїх дослідженнях виділяє такі форми очікувань:

- «затратність-результативність" (З→Р);
- «результативність-винагорода" (Р→В);
- «цінне заохочення" (робітник очікує винагороду, яка задовольнить його потреби, тобто є цінною для нього) (Ц).

Теорія очікувань може зображатись моделлю мотивації (рис. 1.5.).



Рис. 1. 5. Модель мотивації за теорією очікувань

Між елементами процесу мотивації згідно з теорією очікування існує взаємозв'язок, позначений знаком добутку. Це означає, що незважання або недотримання одного з цих елементів може призвести до зниження мотиваційного ефекту в цілому.

Відповідно до теорії справедливості, яку пропонує С. Адамс, працівники підсвідомо порівнюють свою винагороду з витраченими зусиллями та з винагородою, отриманою іншими працівниками, які виконують аналогічну роботу [3, 10].

Доти, поки працівники не сприймають винагороду як справедливу, їх трудова продуктивність залишатиметься низькою. При цьому можуть мати місце різні варіанти поведінки працівника, який вважає, що його зусилля недостатньо або несправедливо оцінюються:

- він може почати працювати ще краще, щоб довести свою компетентність;
- значно знизити свої зусилля і працювати за принципом "як оцінюють, так і працюю";
- змінити об'єкт порівняння, вважаючи, що попередній має особливий статус (родич, друг і т. д.);
- спробувати перейти в інший підрозділ або звільнитись з підприємства і т. д [3, 10].

Комбінована теорія, розроблена Л. Портером і Е. Лоулером, базується на показаній на рис. 1.6 моделі. Ця теорія враховує значення винагород, взаємозв'язки між зусиллями та винагородою, індивідуальні здібності, характер та роль працівника. [3, 10].

Згідно з теорією результативної валентності, запропонованою Дж. Аткінсоном, досягнення успіху, реалізація здібностей та мотивація діяльності залежать від бажання особи досягнути успіху або уникнути негативної оцінки [23, с. 121]

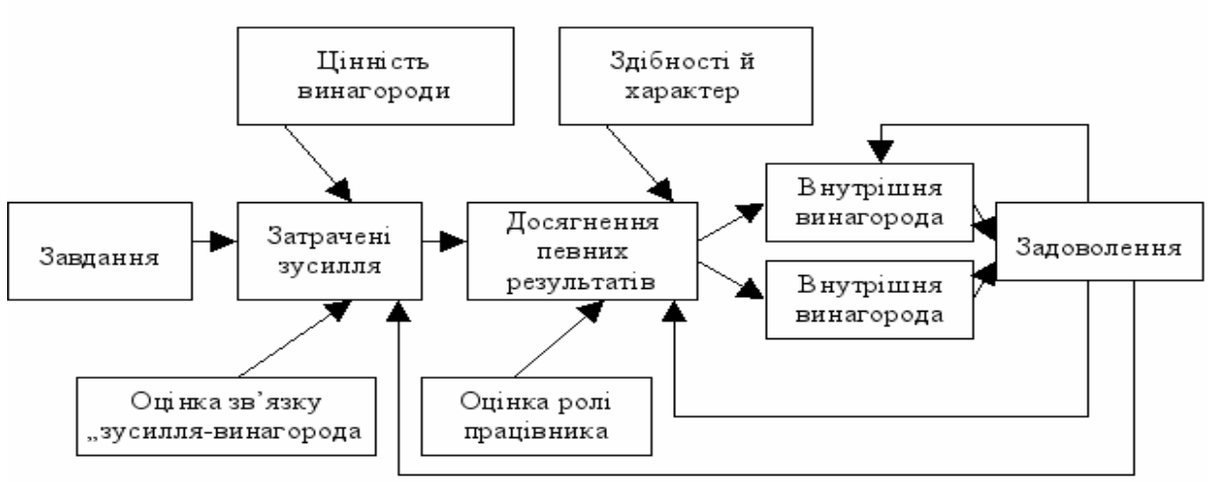

Рис. 1.6. Схематична модель комплексної теорії Л. Портера і Е. Лоулера

Відповідно до теорії спільного управління, активна участь робітників у житті організації, така як залучення до процесу прийняття рішень, колективне виконання завдань та участь у колективних заходах, сприяє підвищенню задоволення роботою. Це в свою чергу позитивно впливає на якість та продуктивність їхньої роботи. Основною метою цієї теорії є підвищення рівня задоволення робітників своєю роботою, що призводить до зростання ефективності функціонування організації [10, 23].

Протягом тривалої історії розвитку менеджменту з'явилося багато теорій мотивації, які мають наукове обґрунтування і використовуються для створення практичних механізмів мотивування робітників.

1.2. Специфіка застосування матеріального та нематеріального стимулювання працівників

Одним з найсуттєвіших способів стимулювання праці на підприємствах та в організаціях є використання матеріального стимулювання. Цей процес включає створення і використання системи матеріальних заохочень за працю, а також розподіл заробітної плати згідно з принципом розподілу за кількістю і якістю виконаної роботи.

Політика винагород за працю організовується з метою стимулювання свідомої ініціативи працівників у підвищенні продуктивності праці та вдосконаленні їх професійних навичок. Вона надає можливість працівникам збільшувати свій дохід шляхом праці та саморозвитку [24, с. 28 –30].

Після аналізу наукової літератури встановлено, що існує різне розуміння термінів "оплата праці" та "заробітна плата ". Більшість дослідників вважають ці поняття синонімами і, тому, не вважають необхідним наголошувати на їх подібностях або відмінностях [25, 26, с. 59].

Як свідчать дослідження О. Подолянчука [25, 27], поняття «заробітна плата» має різноманітне трактування та різні підходи до визначення її змісту і у нормативних документах (табл. 1.2).

Таблиця 1. 2

Дослідження поняття «заробітна плата» у нормативних документах [25]

Нормативний документ	Сутність
Кодекс законів про працю України [28]	Заробітна плата – винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу
Закон України «Про оплату праці» [29]	
Податковий кодекс України [30]	Заробітна плата – це основна та додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, які виплачуються (надаються) платнику податку у зв’язку з відносинами трудового найму згідно із законом
Положення (стандарт) бухгалтерського обліку (ПСБО) 26 «Виплати працівникам» [31]	Поточні виплат працівнику – це виплати працівнику (окрім виплат при звільненні та виплат інструментами власного капіталу підприємства), які підлягають сплаті в повному обсязі протягом дванадцяти місяців по закінченні місяця, у якому працівник виконував відповідну роботу

Згідно з таблицею 1. 2, можна підтвердити, що термін "оплата праці" не має чіткого нормативного визначення. Однак він пов'язаний з організацією оплати праці і включає в себе заробітну плату. Згідно з власним визначенням, заробітна плата - це форма винагороди за працю працівника, яку надає роботодавець за виконану ним роботу в процесі виробництва або управління [27, с. 226].

Загалом, заробітна плата є формою матеріальної винагороди, яку працівник

отримує від підприємства або фізичної особи за виконану роботу згідно з умовами трудового договору. Основна заробітна плата визначається відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків) і виражається у формі тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та службовців. Додаткова заробітна плата включає в себе винагороду за перевиконання норм, трудові досягнення, творчість і особливі умови праці. Вона включає різні види доплат, надбавок, гарантійних та компенсаційних виплат, а також премії [32, с. 204].

Сутність матеріального стимулювання праці відображено на рис. 1.7.



Рис. 1. 7. Зміст матеріального стимулювання праці [32, с. 204]

Розподіл заробітної плати включає оцінку обсягу і якості витраченої праці, а також застосування матеріального заохочення і санкцій. При розробці і використанні систем матеріальних стимулів враховуються необхідні фактори, що спонукають до праці, спрямовується увага працівників на досягнення конкретних поточних і кінцевих результатів, створюється зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу та зменшенні витрат. Також реалізуються колективні та особисті економічні інтереси працівників, а також забезпечується можливість покращення їх матеріального стану в майбутньому [32, с. 202 –205].

У умовах невизначеності ринкового середовища важливим стає співвідношення між основною заробітною платою, яку працівники отримують за укладеною трудовою угодою, і додатковими грошовими преміями. Щоб подолати проблему переходу персоналу, що виникає через незадоволення системою оплати

праці, необхідно дотримуватися пропорційності. У нормальних умовах розширеного виробництва сума додаткових виплат повинна становити не більше половини заробітної плати (див. рис. 1.8). Перевищення цього показника може призвести до втрати мотивації, а додаткові грошові виплати стануть частиною обов'язкового заробітку [34, с. 22].

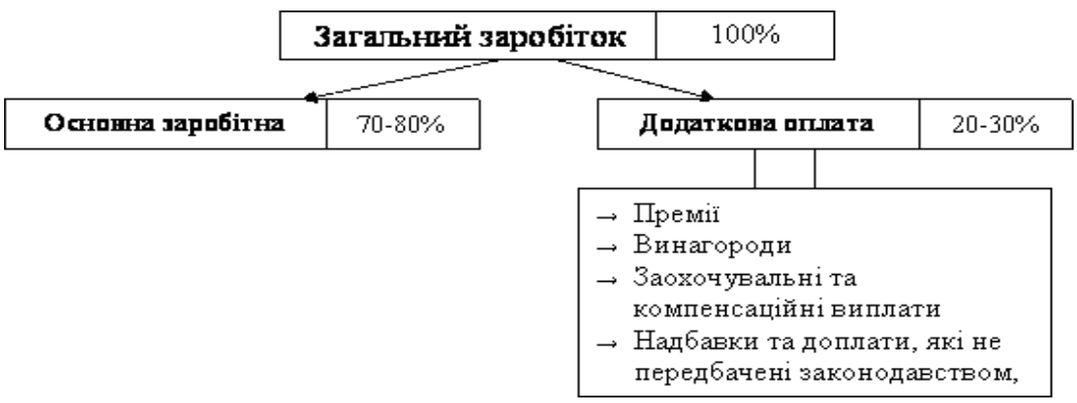

Рис. 1.8. Співвідношення між основною і додатковою заробітною платою [34, с. 25]

Основною причиною, що мотивує людей до праці, є потреба у заробітку для задоволення своїх потреб. Ця потреба стає свідомою метою, яка визначає поведінку працівника і його працездатність. В Україні на сьогоднішній день праця переважно розглядається як засіб отримання грошей, але можна припустити, що потреба в грошах зростатиме до певного рівня (залежно від життєвого рівня), після чого гроші стануть необхідною умовою нормального життя та збереження гідності. У такому випадку можуть виникнути інші головні потреби, такі як потреба у творчості, досягненні успіху та інші.

За останнім практикою зарубіжних і деяких українських підприємств, спостерігається тенденція до значних змін у системі мотивації персоналу. Особливо працююча молодь має інші ціннісні орієнтації щодо спонукальних мотивів трудової діяльності. В цьому контексті виходять на передній план самомотивація, самореалізація і саморозвиток як нематеріальні мотиви [34 –37].

Матеріали професійного розвитку персоналу в організації, передбачають, що нематеріальні стимули спрямовані на задоволення мотиву збереження

соціального статусу працівника в колективі шляхом збереження його робочого місця або посади; підвищення соціального статусу працівника в колективі шляхом отримання відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника у процесі освоєння нових знань, навичок і вмінь; збільшення інтересу до професійного спілкування з професіоналами, як в межах організації, так і за її межами [37].

Нематеріальна мотивація спрямована на збільшення відданості співробітників компанії, одночасно знижуючи витрати на компенсацію їх трудових зусиль. Під нематеріальною мотивацією ми розуміємо стимули до досягнення високої продуктивності, які не виражаються у грошовій формі, але можуть вимагати вкладень компанії в якість робочої сили, такі як можливості розвитку й навчання, кар'єрне планування, оздоровлення та пільгове харчування. Головний ефект, який досягається за допомогою нематеріальної мотивації, полягає в підвищенні рівня лояльності та зацікавленості співробітників у підприємств чи організацій різних форм господарювання і власності [37].

Один інтересний спосіб покращення мотивації праці полягає в заохоченні вільним часом або використанні модульної системи компенсації вільним часом. У цьому підході різні розбіжності в розподілі робочих годин між працівниками, пов'язані з роботою у різні часи доби або дні тижня, компенсуються шляхом надання вільного часу, а не фінансових надбавок, як це зазвичай відбувається в традиційній системі. В Україні цей вид нематеріальної мотивації поки що не є поширеним на практиці підприємств, проте досвід застосування його за кордоном свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах у цій країні. Використання гнучких форм зайнятості, таких як скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів тощо, дає можливість працездатному населенню обирати між робочим часом і відпочинком [37].

Моральними методами мотивації є визнання досягнень (індивідуальне та публічне). Індивідуальне визнання означає, що співробітники, які виділилися своїми позитивними результатами на роботі, згадуються у звітах перед вищим керівництвом компанії або презентуються безпосередньо керівництву. Вони

отримують право підписувати важливі документи, в яких вони брали участь у розробці, а також особисті привітання від керівництва з нагоди свят або особистих подій [37].

Один із способів покращення мотивації трудової діяльності - це вдосконалення організації роботи. Це включає встановлення цілей, розширення обов'язків, різнообразняння робочих завдань, використання ротації працівників, впровадження гнучких графіків роботи та поліпшення умов праці [38, с. 148–150]. Нематеріальне стимулювання працівників можна визначити як закріплені нормами трудового права засоби морального визнання працівників та трудових колективів за досягнення високих результатів праці [38, с. 124]. Відповідно до статті 143 Кодексу законів про працю України, підприємства, установи та організації мають право застосовувати різні форми заохочення, які передбачені в затверджених правилах внутрішнього трудового розпорядку, ухвалених трудовими колективами. Це означає, що питання заохочення повністю регулюються місцевими нормативно-правовими актами. В правилах внутрішнього трудового розпорядку підприємства встановлюються різні види морального та матеріального заохочення, а в інших локальних актах, наприклад, положеннях про преміювання, визначаються критерії (підстави), досягнення яких дає працівнику право на відповідний вид матеріального або морального заохочення, а також
умови, за яких заохочення може бути позбавлене [1].

Збагачення праці включає надання людині роботи, яка сприяє її росту, творчості та відповідальності. Це може включати планування і контроль якості основної та суміжної продукції у рамках її обов'язків.

Поліпшення умов праці є актуальною проблемою сучасності. Умови праці можуть бути не лише потребою, але й мотиваційним фактором, що спонукає до продуктивної праці, а водночас вони можуть бути і результатом продуктивності та ефективності праці.

Отже, для стимулювання високого рівня продуктивності праці можна використовувати різні системи мотивації, які винагороджують за високу якість трудової діяльності.

Висновки до розділу 1

Отже, аналіз проведених досліджень автором дає змогу дійти висновків, що на противагу поняттю «мотивація", «стимулювання» відноситься до більш зовнішнього впливу на працівника, різниця між якими полягає у віднесенні категорії «мотивація" до внутрішніх бажань щось зробити, а «стимулювання» неможливо здійснювати без зовнішнього впливу. Проте між поняттями «мотивація" та «стимулювання" спільним є те, що кінцевою метою є досягнення певного результату, який може полягати в ефективному управлінні підприємством та підвищенні його інноваційної діяльності.

Взаємодія мотивів і стимулів є тим інструментом, який дозволяє реалізувати потреби працівника найбільш доцільним для нього способом – завдяки реалізації своїх здібностей, а також надає можливості керівникові формувати систему стимулювання праці персоналу, поєднавши, таким способом, в одне ціле цілі ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності промисловим підприємством та мету трудової активності працівника.

При правильній взаємодії мотивів та стимулів відбувається взаємообумовленість елементів загального процесу формування механізму мотивації та стимулювання працівників промислового підприємства.

Разом із тим, наукові уявлення щодо розвитку форм та методів стимулювання персоналу орієнтовані на розвиток адекватних потребам підприємства здібностей працівника, його професійних, ділових та особистісних характеристик, узгодження інтересів працівника та інноваційних стратегій діяльності підприємства.

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводять беззаперечний факт – розвиток підприємства, в тому числі інноваційний, відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання.

Таким чином, вивчення та узагальнення здобутків існуючих теорій щодо визначення сутності мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності промисловим підприємством дає змогу у перспективах розробити дієвий механізм мотивації і стимулювання працівників в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності підприємством, який включає: визначення основних проблем під час управління персоналом та здійсненні інноваційної діяльності на підприємстві, проведення діагностики існуючих систем мотивації та стимулювання персоналу на вітчизняних підприємствах, запозичення зарубіжного досвіду у формуванні механізму мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності промисловим підприємством.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідження з мотиваційного забезпечення менеджменту проводилося за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «ДІОСКУРС" Відповідно до установчих документів реєстрація ТОВ «ДІОСКУРС» відбулася 14 березня 2000 року; розмір статутного капіталу – 500000 грн.

Основний вид діяльності – 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Господарство є платником ПДВ.

За організаційною структурою господарство має дві галузі аграрного виробництва, – рослинництво і тваринництво, – які представлені в господарстві тракторно-рільничою бригадою, садовою бригадою та вівцефермою. Крім того, господарство має відповідні допоміжні й обслуговуючі підрозділи. Управління виробничим процесом та господарською діяльністю здійснює директор, фахівці та керівники структурних підрозділів в межах своїх функціональних повноважень та посадових обов'язків.

Вигідне геоекономічне розташування в безпосередній близькості від автотраси і залізничного транспорту сприяє формуванню ефективних логістичних зв'язків стосовно організації закупівлі й доставки матеріально-технічних ресурсів, необхідних для здійснення процесу виробництва, а також створює сприятливі умови для вивезення виробленої продукції покупцями.

Здійснення виробництва найбільш поширених продуктів галузі рослинництва неможливе без наявних земельних угідь. Господарство має у своєму розпорядженні 1894 гектарів землі, 99, 6% з якої складають землі сільськогосподарського призначення, що дає змогу прибутково використовувати

їх для вирощування продукції рослинництва і забезпечувати кормову базу для тваринництва (табл. 2.1).

Таблиця 2. 1

Склад, розмір та структура земельних угідь ТОВ «ДІОСКУРС»

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Загальна земельна площа, га	1887	1894	1897	1897	1894	100, 4
Всього сільськогосподарських угідь, га	1879	1886	1889	1890	1887	100, 4
з них: рілля	1846	1848	1851	1853	1853	100, 4
пасовища	7	7	7	5	5	75
багаторічні насадження	26	31	31	31	28	107, 2
Припадає на 1 працівника, га:						
- сільськогосподарських угідь	44	46	48	54	57	130, 8
- ріллі, га	43	45	47	53	56	130,8
Питома вага в площі сільськогосподарських угідь, %:						
ріллі	98,2	98,0	98,0	98,0	98,2	–0,0
пасовищ	0, 4	0, 4	0, 4	0, 3	0, 3	–0, 1
багаторічних насаджень	1, 4	1, 6	1, 6	1, 6	1, 5	+0, 1

Як видно з даних табл. 2.1, за період 2021–2025 рр. зміни в земельному фонді господарства були неістотними: вони стосувалися як приросту у складі площ ріллі (+ 7 га) та багаторічних насаджень (+ 2 га), так і зменшення площ пасовищ на 2 га, що відбувалося паралельно із скороченням поголів'я та обсягів виробництва продукції тваринництва. Хоча слід зазначити, що площа багаторічних насаджень (саду) у порівнянні з минулим, 2024 роком, зменшилася на 3 га.

Динамічні зміни у складі земельних угідь ТОВ «ДІОСКУРС" відбувалися під впливом укладання та розірвання договорів оренди земельних паїв, яких станом на початок 2023 року налічувалося в кількості 312 ділянок.

Останніми роками підприємство намагалося збільшувати площу саду, який у площі сільськогосподарських угідь займав за досліджуваний період 1, 4–1, 6 %. Зазначимо, що близько половини площ багаторічних насаджень – це наново висаджений сад, який ще не досяг максимальної продуктивності.

Питома вага ріллі в структурі сільськогосподарських угідь коливалася в межах 98,0 –98,2 %.У зв'язку із скороченням персоналу підприємства (на 23, 3 %) та незначним розширенням площ ріллі (на 0, 4 %) обсяг сільськогосподарських угідь і ріллі в розрахунку на 1 працівника підприємства збільшився на 30,8 %.

Близько 98 % сільськогосподарських угідь займає рілля, яка використовується під посіви зернових і технічних культур (табл. 2. 2).

Таблиця 2.2

Динаміка і структура посівних площ у ТОВ «ДІОСКУРС"

Культури	2023		2024		2025		2025 в % до 2023
	га	%	га	%	га	%	
Зернові культури – всього	905	48, 9	899	48,5	966	52, 1	106, 7
у т.ч озима пшениця	494	26, 7	726	39,2	743	40, 1	150, 4
ярий ячмінь	255	13,8	24	1, 3	22	1,2	8,7
кукурудза на зерно	155	8,4	148	8	200	10, 8	128, 7
Технічні – всього	631	34,1	641	34, 6	602	32,5	95,4
у т. ч. соняшник	581	31, 4	576	31,1	547	29, 5	94, 1
соя	50	2, 7	65	3,5	56	3	111,2
Чистий пар	315	17, 0	313	16,9	285	15, 4	90, 7
Всього посівних площ	1851	100	1853	100	1853	100	100,1

Аналіз показників табл. 2. 2, паралельно з використанням методу експертних оцінок, показав, що у ТОВ «ДІОСКУРС" застосовуються короткоротаційні 5–6 пільні сівозміни. Структура посівів відрізняється від науково обґрунтованої у бік занадто високого рівня насичення сівозміни соняшником (до 29, 5–31, 4 %), що призводить до зниження продуктивних запасів вологи та поживних речовин у ґрунті, засмічення посівів падалицею та вовчком соняшниковим, а тому негативним чином впливає на рівень продуктивності культур, вирощуваних у сівозміні. З іншого боку, наявність високої частки просапних культур у сівозміні (соняшника, кукурудзи та сої – до 42,5 –43,3 %) підвищує ризик втрати родючості

ґрунту через дію водної ерозії. Питома вага чистих парів є хоч і певною мірою недостатньою, проте не критично низькою (15, 4–17, 0 %).

За останні три роки можна констатувати зниження інтересу керівництва господарства до вирощування ярого ячменю переважно на користь збільшення виробництва зерна озимої пшениці та кукурудзи.

В цілому можна зробити висновок про те, що ТОВ «ДІОСКУРС» має ринково орієнтовану структуру посівів і спеціалізується на виробництві зерна і соняшника. В сільськогосподарському підприємстві для розширеного виробництва необхідна наявність певної величини земельних ресурсів, а також відповідної кількості основних і оборотних фондів, які характеризують забезпеченість засобами виробництва.

Основні й оборотні фонди створюють основу для нормального функціонування підприємства. Їхня наявна кількість дає можливість визначити достатність матеріально-технічного забезпечення виробничої діяльності. Не менш важливою є й ефективність використання основних фондів, про що свідчить цілий ряд показників. Наявність та показники ефективності використання основних виробничих фондів досліджуваного підприємства представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2. 3

Наявність та показники використання основних виробничих фондів у ТОВ «ДІОСКУРС»

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	21152, 3	20420	19921	21753	22386,4	105,8
Вартість валової продукції, всього, тис. грн	5808	5474	8726	10349, 15	7432, 59	128, 0
Фондозабезпеченість, тис.грн	1114,4	1086,7	1056,3	1151,1	1186,4	106,5
Фондоозброєність, тис. грн	450, 04	474, 88	485, 88	621, 52	678, 38	150, 7
Фондовіддача, грн	0, 27	0, 27	0, 44	0, 48	0, 33	123, 0
Фондомісткість, грн	3, 64	3, 73	2, 28	2, 10	3, 01	82, 7

Дані таблиці свідчать в цілому про підвищення ефективності використання основних фондів. Серед позитивних моментів слід засвідчити зростання (хоч і незначне, всього на 5, 8 %) вартості основних виробничих фондів, наявних у господарстві. Це, звісно, проходило під впливом перевищення вартості придбаних основних засобів над вартістю списаних. Тут слід зазначити, що оновлення основних фондів все ж відбувалося у дуже незначних розмірах; перш за все увага приділялася придбанню технічних засобів. Саме вищезгадана тенденція зумовила таке ж незначне (на 6, 5 %) підвищення показника фондозабезпеченості.

Про співвідношення основних виробничих фондів і валової продукції свідчать показники фондовіддачі і фондомісткості. І тут можна було б говорити про позитивні моменти у зростанні показника фондовіддачі (на 23, 0%) та зниження показника фондомісткості (на 17,3 %). Звісно, вартість валової продукції протягом досліджуваного періоду зростала по відношенню до базового року завдяки збільшенню обсягів виробництва продукції сільського господарства в окремі роки, але якби протягом 2021–2025 рр. проводилася переоцінка основних фондів у зв'язку з інфляцією, то показник фондовіддачі був би суттєво нижчий, і в кінцевому підсумку ми б отримали зниження показників фондовіддачі і підвищення показників фондомісткості. Перемноживши офіційні індекси інфляції
[42] за період 2021–2025 рр. отримуємо індекс інфляції на рівні 167,1 %.

Що ж стосується аналіз динамічних змін показника фондозабезпеченості, то його оцінка в умовах наявності інфляційних процесів також є необ'єктивною, і більш доцільною тут видається оцінка забезпеченості основними фондами в натуральному їх вираженні.

Від трудових ресурсів і раціонального їх використання залежить збільшення виробництва сільськогосподарської продукції та підвищення матеріального благополуччя працівників. Вони є вагомою складовою частиною виробничих сил, а їхня праця – вирішальний фактор виробництва в сільському господарстві. Динаміку чисельності, склад та показники використання трудових ресурсів у ТОВ «ДІОСКУРС" проаналізуємо в наступних підрозділах дипломної роботи.

Розглянемо результативні показники виробничо-фінансової діяльності господарства (табл. 2.4).

Аналіз даних табл. 2. 4 дає підстави стверджувати, що в цілому ТОВ «ДІОСКУРС» працює на рівні, що забезпечує просте відтворення виробництва, проте можливості для розширеного виробництва створювалися лише у 2024 році, який був найбільш урожайним для господарства, а також сприятливим за ринковою кон'юнктурою. Так, у 2024 році рівень рентабельності сягнув 31,2 %, тоді як у решті років він був на рівні 14, 9–18, 3 %.

Таблиця 2.4

Основні показники виробничо-фінансової діяльності ТОВ «ДІОСКУРС»

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Валова продукція, тис. грн.	5808	5474	8726	10349	7433	128, 0
у т. ч. рослинництва	3075	3494	7763	9504	6627	215,5
тваринництва	2733	1980	963	845	806	29,5
Вироблено валової продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	306	291,3	462,7	547,6	393,9	128,7
у т. ч. в рослинництва	162	185,9	411,6	502,9	351,2	216,8
тваринництва	144	105,4	51,1	44,7	42,7	29,7
Річна продуктивність праці, тис. грн	127, 3	212, 83	223, 7	295, 7	225, 2	176, 9
Отримано прибутку – усього, тис. грн	1224	1300	1668,9	1990	1964	160,5
у т. ч. в рослинництві	1173	1291	1592	1882	1874	159,8
в тваринництві	51	9	76,9	108	90	176,5
на 1 га сільськогосподарських угідь, грн	651,3	689,1	883,3	1053,0	1040,9	159,8
на 1 працівника, грн	28465	31707	42792	56857	59515	209, 1
Рівень рентабельності, %	15, 8	15, 5	18, 3	31, 2	14, 9	-0, 9

Показники таблиці свідчать про згортання виробництва продукції тваринництва, яка на сьогодні не є основним джерелом грошових надходжень у господарство, а за рівнем прибутковості істотно поступається рослинництву. Так, у 2025 році питома вага вартості валової продукції тваринництва у вартості валової продукції сільського господарства становила 12,2 % проти 47, 1 % у 2021 році. Що ж стосується прибутку, то лише 4,8 % прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції забезпечувала галузь тваринництва.

Позитивною є тенденція росту продуктивності праці на 76, 9 %. Проте слід відмітити факт зниження рівня продуктивності у 2025 році в порівнянні з попереднім, 2024 роком на 23,8 %.

2.2. Дослідження стану мотивації праці на підприємстві

Дослідження стану мотивації у ТОВ «ДІОСКУРС" проводилося нами з точки зору визначення стану та особливостей застосування методів матеріального та морального стимулювання працівників.

Як вже розглядалося у розділі 1. 2, основним стимулом матеріального характеру, який спонукає людину сумлінно і якісно виконувати свої посадові обов'язки, а також намагатися підвищувати продуктивність праці та якість виконуваних робіт є заробітна плата, основна й додаткова, яку працівник отримує за обсяг виконаних робіт, обсяг затраченого робочого часу та результативні показники, які характеризують досягнення працівника у виконанні своїх посадових обов'язків.

Проаналізуємо спочатку динаміку трудових ресурсів ТОВ «ДІОСКУРС» та показники їх використання (табл. 2.5).

Як свідчать дані табл. 2.5, протягом 2021 –2025 рр. динаміка чисельності персоналу ТОВ «ДІОСКУРС» характеризувалася яскраво вираженою тенденцією до скорочення. Так, протягом 2021 –2025 рр. середньооблікова чисельність працівників господарства зменшилася на 10 чол. (на 23, 3 %) – за рахунок тих, що зайняті у сільськогосподарському виробництві. Таке скорочення відбулося головним чином за рахунок поступового згортання виробництва продукції тваринництва, яке виявилося як у ліквідації свинотоварної ферми, так і у скороченні поголів'я овець на вівцефермі.

Таблиця 2. 5

Трудові ресурси та показники їх використання у ТОВ «ДІОСКУРС”

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021,%
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	43	41	39	35	33	76,74
у т. ч. зайняті в с.-г. виробництві	39	37	35	31	29	74, 36
Ними відпрацьовано, тис. люд.-год.	68,1	64,9	62,5	56,1	49,1	72,11
Річний запас робочого часу, тис.люд.-год.	81, 06	77, 29	73, 52	65, 98	64, 25	79, 27
Коефіцієнтвикористанняробочого часу	0, 840	0, 840	0, 850	0, 850	0, 764	90, 97

Річний запас робочого часу скоротився у меншій пропорції, ніж відбулося скорочення персоналу (на 20,7 %). Це пов’язано з тим, що з уведенням воєнного положення в 2025 році було відмінено святкові дні, і нормативна його величина автоматично збільшилася.

Як видно з даних таблиці, для господарства характерна величина коефіцієнта використання робочого часу 0, 764–0, 85. З одного боку це пов’язано з тим, що для підприємства характерні такі непопулярні заходи з економії фонду заробітної плати. Трапляються і випадки звільнення з цих причин.

З іншої сторони бачимо, що у 2025 році різке (з 0, 85 до 0,764) зниження коефіцієнта використання робочого часу було зумовлене зменшенням обсягу фактично відпрацьованого робочого часу внаслідок оформлення відпусток без збереження заробітної плати та звільненнями декількох працівників у зв’язку з розгортанням воєнних дій у країні, зокрема у достатній близькості від місця розташування господарства.

Введення воєнного стану викликало суттєві зміни в організації трудових відносин, які врегульовані на сьогодні Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” [45]. На підставі даного Закону і частково – досліджень О. А. Подолянчука[25], нами було складено порівняльну

таблицю стосовно змін у трудовому законодавстві в умовах воєнного стану (додаток В).

Як видно даних додатку В, на період дії воєнного стану було прийнято цілу низку обмежуючих норм, які, з одного боку, продиктовані критичними умовами, в яких опинилася країна, а з іншого – призвели до обмеження прав працівника, позбавили його можливості додаткового відпочинку (наприклад, за рахунок відміни святкових днів та скороченого робочого часу напередодні святкових днів). Звичайно, у період війни святкування свят, що мають світський характер, недоречне, проте люди, які в переважній своїй більшості перебувають у стані хронічного стресу, позбавлені права на додатковий відпочинок.

Згідно законодавчих нововведень на період воєнного стану збільшується загроза втратити роботу з ініціативи роботодавця, підпасти під дію статті про призупинення дії трудового договору; відкривається більше можливостей для зловживань з боку керівництва, яке може тиснути на працівника з тим, щоб він брав тривалі відпустки без збереження заробітної плати; на розсуд роботодавця у півтора рази може бути збільшена норма робочого часу на тиждень; можуть вводитися обмеження у тривалості щорічної оплачуваної відпустки до 24 календарних днів і т. ін.

Звичайно, такі обмеження є вимушеними, проте їх введення на законодавчому рівні відкриває широке поле для зловживань з боку недобросовісного керівництва. Додатково зазначимо, що в умовах війни практично нівелюється роль профспілок та дії колективних договорів, що підриває основи соціального партнерства на підприємстві.

У ТОВ «ДІОСКУРС» керівництво на сьогоднішній день працює у тяжких умовах фінансово-економічної та соціально-політичної кризи, що охопила практично всі галузі економіки країни. Наскільки це можливо, директор намагається зберегти колектив, хоча плинність кадрів, викликана воєнними подіями в країні, в господарстві присутня. Розглянемо дані про рух персоналу та рівень плинності кадрів ТОВ «ДІОСКУРС» протягом 2021–2025 рр.

Як свідчать дані рис. 2. 1, плинність кадрів у ТОВ «ДІОСКУРС” характеризується тенденцією до підвищення. У 2021 році вона становила 14, 0 % і була продиктована переважно скороченням кадрів у галузі тваринництва через її низьку ефективність. У подальшому ці ж причини були головними при звільненні працівників у 2022 –2025 рр., що обумовлювало плинність кадрів на рівні 7,7 – 27,3 %. За досліджуваний період кількість звільнених працівників зросла у 1,5 раза, а прийнятих – втричі.

Низький рівень плинності кадрів сформувався у 2023 році (7,7 %), середній – у 2021–2022 і у 2024 рр. (12,2 –17,1 %). У 2025 році він був високий і становив 27,3 %.

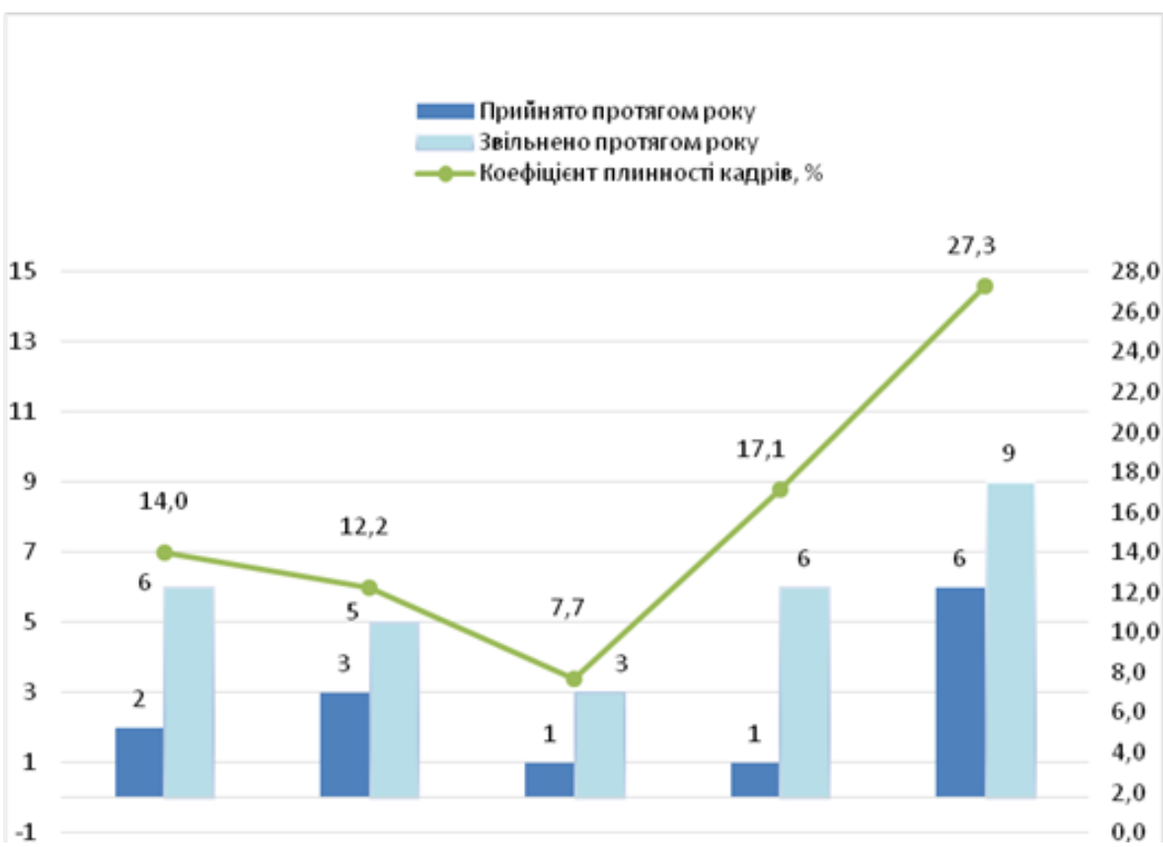

Рис. 2. 1. Рух персоналу та плинність кадрів у ТОВ «ДІОСКУРС»

Наголосимо на тому, що у 2025 році звільнення працівників було пов’язане у значній мірі з воєнними діями, оскільки село Романки знаходиться в достатній близькості від місця активних бойових дій. Таким чином, протягом 2025 року з

господарства звільнилося 9 чол., але для забезпечення виробничого процесу було прийнято на роботу 6 чол.

Як уже зазначалося вище, для 2025 року характерним було явище оформлення відпусток без збереження заробітної плати деякими працівниками, тривалістю, що перевищувала 15 календарних днів. Негативні тенденції продовжуються і в поточному, 2023 році. Звісно, це явище істотно знижує мотивацію праці в господарстві.

Зазначимо, що воєнні події торкнулися не лише економічних сторін життя підприємства загалом, вони зачепили практично кожну людину як з матеріальної, так і з моральної сторони. Так, наслідком їх стало скорочення реальної заробітної плати через інфляційні процеси в економіці країни та обмежені можливості підприємства підвищувати оплату праці до належного рівня.

Розглянемо динаміку оплати праці та її структуру на підприємстві (табл. 2. 6
).

Таблиця 2.6

Аналіз розміру та структури оплати праці працівників ТОВ «ДІОСКУРС»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Річний фонд оплати праці, тис.грн	1687,63	1984,59	2023,74	2943,15	2865,06	169,8
у тому числі:						
основна	1598,19	1857,58	1918,51	2557,60	2804,89	175,5
додаткова	89, 44	127, 01	105, 23	385, 55	60, 17	67, 3
Структура фонду оплати праці, %:						
основна	94,7	93,6	94,8	86,9	97,9	+3,2
додаткова (премії)	5,3	6,4	5,2	13,1	2,1	–3,2
Середньорічний розмір оплати праці 1 працівника, тис. грн	39,25	48,40	51,89	84,09	79,59	202,8

Аналіз динаміки оплати праці у ТОВ «ДІОСКУРС» свідчить, що її рівень далекий від того, щоб вона була джерелом доходів, достатнім для забезпечення усіх життєвих потреб працівників (включаючи оплату дороговартісних комунальних послуг) та ефективним стимулом для підвищення продуктивності праці.

Зазначимо, що недостатній рівень оплати праці на селі є фактором, який стимулює збільшення питомої ваги часу і зусиль, які працівник витрачає на утримання особистого господарства. Хоча номінально річний фонд оплати праці (головним чином – під впливом інфляційних процесів) зріс за досліджуваний період у 2,2 раза з 39,25 до 86, 82 тис. грн, рівень реальної заробітної плати у господарстві залишився низьким. Також слід відзначити факт зниження середньорічного розміру оплати праці 1 працівника у 2025 році в порівнянні з попереднім роком на 5, 4% (з 84,09 до 79, 59 тис. грн). Таке зниження проходило як під впливом зменшення фонду робочого часу, так і зниження рівня додаткової оплати праці, хоча на початку 2025 року було здійснено незначне підвищення тарифних ставок і введено в дію новий штатний розпис.

Аналіз структури фонду оплати праці свідчить, що на премії працівникам щорічно витрачалося 74,49 –385,55 тис. грн (2,6 –13,1 %). Найкращим за рівнем преміювання був 2024 рік, коли за результатами року було виплачено 385, 55 тис. грн, що складає 13, 1 % від загальної суми оплати праці.

На жаль, в умовах війни у 2025 році загальнодержавна економічна криза торкнулася і ТОВ «ДІОСКУРС». Наслідком кризових процесів стало підвищення плинності кадрів та скорочення до критично низького рівня (2,1 %) фонду преміювання працівників. Можна сказати, що виплата премій на такому рівні не виконує функції стимулювання підвищення продуктивності праці, а лише є несуттєвою доплатою до низького рівня заробітної плати.

Проаналізуємо загальну тенденцію зміни показника продуктивності праці (рис 2.2).

Аналіз динаміки продуктивності праці свідчить про нерівномірність тенденції у формуванні даного показника протягом 2021 –2025 рр., причини чого перебувають в площині темпів нарощування обсягів виробництва продукції та її структури в розрізі реалізаційних цін. З даних рис. 2.2 видно, що продуктивність стабільно підвищувалася до 2024 року, а у 2025 році відбулося її зниження з 295,7 до 225, 2 тис. грн. Саме через це зниження застосування різних математичних функцій для побудови лінії тренду дають різний ступінь апроксимації до

фактичних даних та різні очікувані значення продуктивності праці при спробі застосувати кожне з отриманих рівнянь для прогнозу даного показника на 2026 рік.

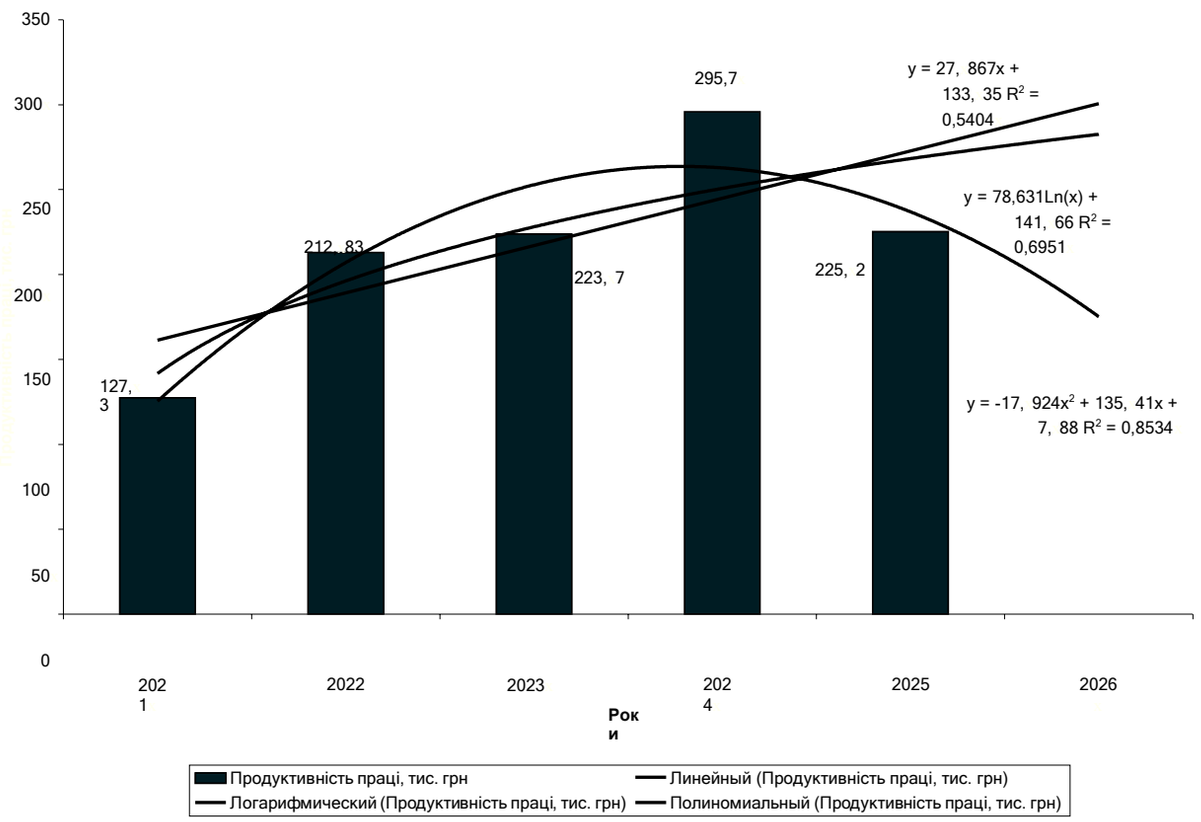

Рис. 2. 2. Динаміка продуктивності праці у ТОВ «ДІОСКУРС»

Так, чітку тенденцію до підвищення показника продуктивності праці у 2023 році в порівнянні з 2025 роком дає лише застосування лінійної функції (у = 27, 867х + 133, 35) за коефіцієнта апроксимації 0,5404. У той же час застосування логарифмічної функції також показує тенденцію до підвищення рівня продуктивності праці при застосуванні для прогнозів рівняння у = 78, 631Ln(x) + 141,66 за коефіцієнта апроксимації 0, 6951. Приблизно таку ж тенденцію та близькі до цього значення коефіцієнти апроксимації дає застосування для аналітичного вирівнювання даних рівнянь експоненціальної та показникової функцій, які ми не помістили на рисунок через громіздкість графічного матеріалу та тексту.

Зазначимо, що високий рівень апроксимації (0,8534) до фактичних даних дає застосування поліноміальної функції другого порядку (у = $–17,924x^2$ + 135,41х

+ 7,88), проте на 2023 рік прогнозується тенденція до падіння рівня продуктивності праці, що вбачається нам найбільш ймовірним в сучасних умовах. Ще одним важливим фактором, який підриває основи матеріального стимулювання на підприємстві, є законодавчо встановлена норма, що на період дії воєнного стану дія окремих положень колективного договору може бути зупинена за ініціативою роботодавця. Так, з початком війни у 2025 році господарство опинилося в ситуації неможливості подальшого підвищення рівня тарифних ставок через скрутне фінансове становище. Таким чином недостатній рівень заробітної плати став ще більше відставати від зростаючих через дію інфляційних процесів цін на продукти харчування, ліки, одяг тощо. Навіть ті незначні виплати у якості премії не змогли компенсувати втрати доходу працівників.

Звісно, що така ситуація негативно вплинула на стан мотивації праці. Опитування працівників дозволило визначити, що на сьогоднішній день рівень мотивації праці досяг критичної межі, коли люди, у своїй більшості перебуваючи у стані хронічного стресу (страху, зневіри та інших негативних руйнівних емоцій), перестали отримувати належне задоволення від роботи, в них практично відсутнє прагнення до досягнення високих результатів. Робота і заробітна плата, навіть на такому низькому рівні, стала для них практично лише джерелом виживання. І це та причина, яка дає їм можливість, незважаючи ні на що, цінувати свою роботу, свій колектив і залишатися на підприємстві.

Серед мотиваторів, які справляють вплив на працівників продовжувати роботу на підприємстві в умовах недостатнього рівня оплати праці, є прийнятний для роботи соціально-психологічний клімат у колективі. Ще одним фактором, що позитивно мотивує, є гнучкий графік роботи для деяких категорій працівників, де його можливо застосувати без шкоди для повноти і якості виконуваних обов’язків.

Висновки до розділу 2

В цілому можна сказати, що умови праці в господарстві – і в матеріальному і в соціально-психологічному вимірі – для більшості категорій працівників є

звичними і прийнятними, а тому не справляють негативного впливу на формування мотивації до праці.

Узагальнюючи результати дослідження стану матеріальної і нематеріальної мотивації праці у ТОВ «ДІОСКУРС», слід вказати на низький її рівень у поточному 2023 році, а також на необхідність визначення шляхів удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві.

Ефективність кадрового менеджменту слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами; як здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників.

Результативність управління персоналом на підприємстві є складовою загальної ефективності його діяльності. Однак визначення цієї результативності залишається предметом дискусій. Оцінка ефективності управління персоналом ускладнюється тим, що працівники тісно взаємодіють з виробничим процесом, його кінцевими результатами та соціальним розвитком підприємства.

ТОВ «ДІОСКУРС" на початок 2023 року мало у своєму розпорядження 1984 га ріллі. Чисельність персоналу складає 33 чол, у тому числі зайнятих у сільськогосподарському виробництві – 29 чол.

ТОВ «ДІОСКУРС» працює на рівні, що забезпечує просте відтворення виробництва. У 2024 році рівень рентабельності сягнув 31, 2 %, тоді як у решті років він був на рівні 14,9 –18,3 %.

Позитивною є тенденція росту продуктивності праці на 76, 9 %. Проте слід відмітити факт зниження рівня продуктивності у 2025 році в порівнянні з попереднім 2024 роком на 23,8 %.

Протягом 2021 –2025 рр. динаміка чисельності персоналу ТОВ «ДІОСКУРС» характеризувалася яскраво вираженою тенденцією до скорочення. Так, протягом 2021 –2025 рр. середньооблікова чисельність працівників господарства зменшилася на 10 чол. (на 23, 3 %) – за рахунок тих, що зайняті у сільськогосподарському виробництві. Таке скорочення відбулося головним чином за рахунок поступового згортання виробництва продукції тваринництва. У 2025 році звільнення працівників було пов’язане у значній мірі з воєнними діями, оскільки село Романки знаходиться в достатній близькості від місця активних бойових дій.

Проведене дослідження фактичного стану кадрового, і зокрема – мотиваційного, менеджменту у ТОВ «ДІОСКУРС” визначило наші подальші пошуки шляхів вирішення проблем, пов’язаних з мотивацією праці.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрямки удосконалення мотивації праці на основі визначення мотиваційного профілю особистості працівників

Метою даної дипломної роботи є пошук ефективних у ситуації, що склалася, шляхів удосконалення мотиваційного забезпечення для ТОВ «ДІОСКУРС". Зважаючи на комплекс зовнішніх факторів, що справляють досить сильний вплив на діяльність підприємства, стримуючи його розвиток за наростання соціально- економічної кризи в країні в умовах війни, головний акцент має бути зміщений передусім на активізацію внутрішніх резервів підвищення ефективності виробництва досліджуваного підприємства і у першу чергу – ефективності управління персоналом на основі удосконаленого мотиваційного забезпечення.

Перш, ніж робити якісь висновки і пропозиції щодо формулювання напрямків удосконалення мотивації праці в досліджуваному господарстві, слід більш глибоко вивчити структуру внутрішніх мотивів кожного працівника та їхню ієрархію, визначивши ступінь пріоритетності мотивів. Це дозволить більш обґрунтовано підійти до вибору важелів управління мотивацією персоналу підприємства. Можливо навіть припустити, що дані важелі в окремих випадках можуть мати суто індивідуальний характер і стосуватися у конкретній ситуації кожного конкретного працівника.

На практиці проблему вибору інструментів мотивації вирішують, як правило, на інтуїтивному рівні методом спроб і помилок. Проте такий підхід не завжди приносить бажаний результат. Щоб мотивація працювала максимально ефективно, треба стимулювати людину тим, що для неї важливо, а не витрачати час на застосування стимулів, які вона сама не схильна вважати значущими. Головне завдання – виявити основні потреби людини, які спонукають її до праці, професійної діяльності та задовольнити їх. В результаті отримаємо високу

задоволеність роботою та, як наслідок, – високий рівень лояльності та мотивації. У даному випадку доцільніше скористатися вже розробленими методиками, наприклад, можна скласти мотиваційний профіль особистості за допомогою методики Річі та Мартіна, виконати аудит діючої системи стимулів, визначити недоліки та усунути їх [41–43].

У першому розділі роботи було розглянуто методику оцінки факторів мотивації працівників через складання мотиваційного профілю особистості за методикою Річі і Мартіна [41 –43]. У додатку містяться методичні матеріали щодо проведення опитування та обробки результатів дослідження, які були використані безпосередньо для даного дослідження.

Опитуванням було охоплено 16 чоловік: першу групу склали спеціалісти і керівники господарства, тобто персонал управлінського профілю – у кількості 7 чол., а другу – трактористи (5 чол.), водії (2 чол.) і робітники (2 чол.).

Результати опитування представимо у вигляді таблиці результатів опитування (табл. 3. 1–3. 2) та графічного матеріалу у вигляді діаграм (рис. 3.1 – 3.2), де після ранжирування факторів за значущістю оцінок отримано мотиваційний профіль працівників ТОВ «ДІОСКУРС» за усередненими оцінками.

Як свідчать дані табл. 3.1 та рис. 2.1, оцінки факторів мотивації спеціалістами і керівниками, отримані за результатами опитування, досить неоднозначні. Тобто особистісні характеристики кожного працівника мають специфічні особливості. Проте все ж отримані результати дають підстави визначити кілька пріоритетних мотивуючих потреб, спільних для більшості опитуваних, що дає нам можливість застосувати усереднення даних для формулювання певних висновків і розробки пропозицій.

Так, найпріоритетнішим фактором, що мотивує абсолютно всіх опитуваних, є фактор матеріального стимулювання. У формулюванні Річі і Мартіна це потреба у високій заробітній платі та матеріальній винагороді; бажання мати роботу з гарним набором пільг та надбавок (45 балів).

Таблиця 3.1

Мотиваційний профіль спеціалістів і керівників ТОВ «ДІОСКУРС» (усереднені дані)

Фактори мотивації	Кількість балів за результатами опитування							Середнє значення
Високий заробіток	42	55	32	51	40	40	54	45
Умови праці	31	19	28	34	34	38	30	31
Структурування роботи	31	20	33	28	26	30	29	28
Соціальні контакти	35	44	31	26	43	40	37	37
Стійкі взаємостосунки	21	28	15	16	26	22	21	21
Визнання	38	45	36	44	29	35	36	38
Прагнення до досягнень	26	32	19	38	22	18	28	26
Влада і впливовість	24	39	25	38	16	24	23	27
Креативність	29	16	35	31	33	28	32	29
Різноманітність і зміни	21	23	28	12	19	17	14	19
Самовдосконалення	26	13	32	16	28	28	20	23
Цікава та корисна робота	39	29	49	29	47	43	39	39

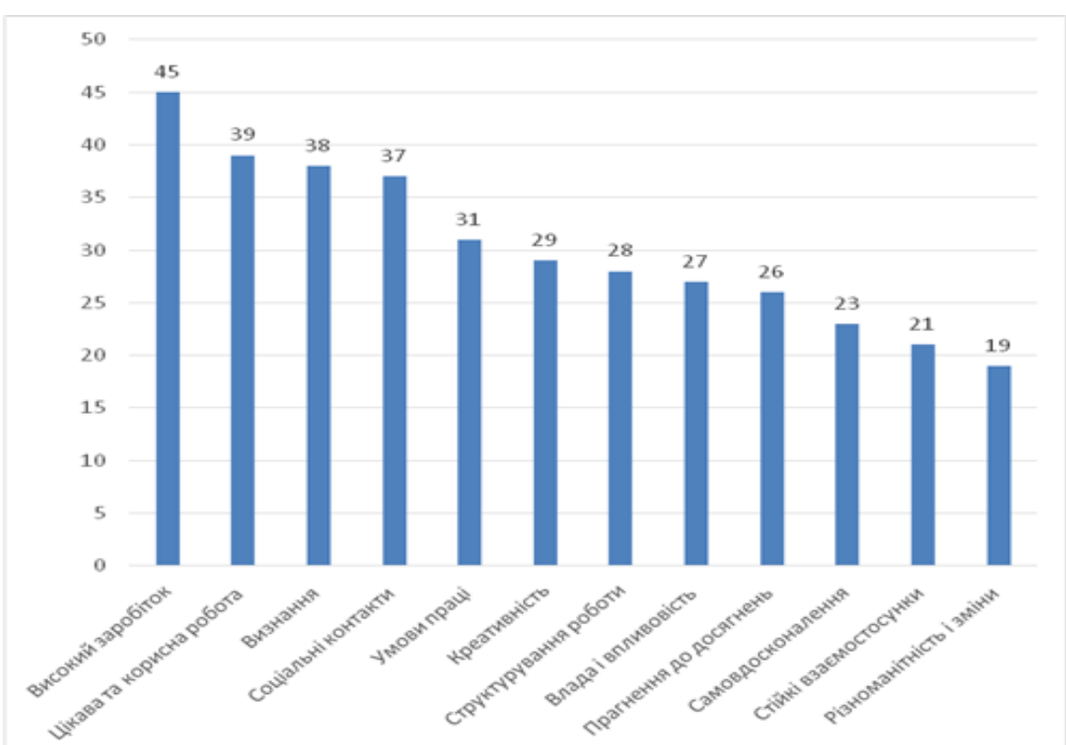

Рис. 3. 1. Мотиваційний профіль спеціалістів і керівників ТОВ «ДІОСКУРС” (усереднені дані)

На другому місці стоїть фактор потреби у цікавій, суспільно корисній роботі (39 балів). Творці методики [41 –42] підкреслюють, що прагнення до цікавої та корисної роботи часто має більшу важливість, ніж інші фактори мотивації, і тут є широкі можливості для формування мотивації. Якщо у працівника висока потреба у корисній та цікавій роботі, то завдання керівника полягає в такій організації діяльності, щоб працівники могли сприймати її як цікаву та корисну, інакше інші мотиваційні фактори будуть діяти не на повну силу.

Тут уже було б доцільно додатково з'ясувати, що вкладає кожний конкретний працівник у поняття «цікава» та «корисна» робота. Щоб посилити сприйняття корисності своєї роботи, доцільно роз'яснювати виконавцям ширший контекст, в якому їхня конкретна робота і виконувані обов’язки займають значуще положення і мають певний сенс.

На третьому місці за рівнем пріоритетності, практично таким же значущим, як і попередній фактор (38 балів), стоїть фактор потреби завоювання визнання з боку інших людей, у тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення та успіхи індивідуума. Мотивація у цьому випадку полягає у задоволенні такої потреби різними засобами: від усної подяки до матеріального заохочення. Керівнику ТОВ «ДІОСКУРС» у даному випадку слід враховувати, що сприйняття проявів вдячності залежить від його щирості. Якщо визнання звучить нещиро, воно може руйнувати мотивацію.

Зазначимо, що треба також враховувати, що різні люди потребують різних форм визнання. Одним треба висловлювати подяку в урочистій обстановці у присутності колег по роботі, іншим — досить сказати «дякую” у процесі роботи. Звичайно ж, визнання має виявлятися відразу після події, вчинку, що його заслуговують, при цьому визнання заслуг не обов'язково має супроводжуватися матеріальною винагородою. Додамо, що для ТОВ «ДІОСКУРС” використання потенціалу даного фактору мотивації, перш за все – у площині морального змісту, – є бажаним, оскільки люди, які вже більше року живуть в стані війни, страху, зневіри, душевного болю потребують щирих і добрих відносин. На роботі люди зараз особливо чутливо реагують на відношення з

боку керівництва, яке через фінансову скруту не здатне сьогодні виплачувати достойну матеріальну винагороду, але все ж має змогу висловити свою щиру подяку за добре виконану роботу, показати, як воно цінить і поважає сумлінних працівників. Ще раз наголосимо, що такі форми мотивації мають бути щирими, доречними, заслуженими, не відстроченими у часі, і застосовуватися керівниками усіх ланок, починаючи від керівника підприємства і закінчуючи головними спеціалістами і керівниками структурних підрозділів. Звичайно, подяка може висловлюватися і колегами по роботі у процесі виконання спільних завдані та наданні взаємодопомоги, що є фактором підтримки позитивного душевного настрою.

Додатково зазначимо також і дуже важливу річ, що використання даного фактору мотивації не виключає і застосування здорової критики, коли завдання виконується неякісно чи несвоєчасно. Проте критика має бути конструктивною, не стосуватися особистості працівника, щоб не бути образливою для нього. Вона має висловлюватися спокійним тоном, без застосування лайливих слів і стосуватися лише суті справи і виконуваних обов'язків чи незадовільних результатів роботи. Працівник навіть після висловлювання критики має бути впевненим, що його поважають, цінують і чекають хороших результатів роботи.

Важливим буде зазначити також, що з початком війни набула оборотів дуже погана практика частого застосування лайливих нецензурних слів. Таке явище має бути переосмислене, як мінімум, з позиції збереження власної людської гідності і поваги до людини, яка працює поряд з тобою, незалежно від того, чи це твій підлеглий, чи колега по роботі, чи просто людина, з якою у тебе дружні стосунки.

Застосування нецензурної лайки в спілкуванні, особливо на роботі, знецінює взаємовідносини, наповнює їх цинізмом і брудом, і є неприпустимим для будь-якої людини, незалежно від її освіти та посади, чи на роботі, чи вдома.

Близьким за значущістю (37 балів) стоїть в ієрархії факторів і фактор потреби у соціальних контактах: спілкуванні з широким колом людей, легкого ступеня довірливості, зв'язків із колегами, партнерами та клієнтами.

Працівники, які цінять фактор сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та позитивного спілкування з колегами, керівництвом, підлеглими, клієнтами тощо, отримують задоволення та позитивні емоції від численних контактів з іншими людьми. Багато хто з них здатний виявляти терпимість до навколишньої метушні, шуму, які незмінно супроводжують спільну працю. Таким чином, створюючи умови для численних контактів або переміщуючи на посади, що передбачають такі контакти, можна підвищувати задоволеність цих працівників роботою. Проте слід зазначити, що не слід працівників, у яких цей показник на низькому рівні, визнавати нездатними підтримувати соціальні контакти. Просто вони не потребують їх у великій кількості. Безумовно, є такі працівники, які не схильні до активного спілкування та віддають перевагу роботі на самоті, від якої здатні отримувати задоволення і при цьому шкодують про час, витрачений на розмови з іншими співробітниками.

При використанні даного фактору, звичайно слід стимулювати його розсудливо, щоб не сприяти збільшенню непродуктивних втрат робочого часу протягом робочого дня через порожні розмови, які можуть лише шкодити виконанню покладених на працівника обов'язків.

На порядок менше балів отримав фактор потреби в хороших умовах роботи та комфортній навколишній обстановці (31 бал). Як бачимо, вимоги до умов роботи у спеціалістів і керівників ТОВ «ДІОСКУРС" загалом не високі. Очевидно, тому, що як ми вже зазначали у попередньому розділі, вони є організованими на достатньому рівні у плані наявності необхідних відповідно облаштованих приміщень, кабінетів, оргтехніки, а з іншого боку – в цілому прийнятного для роботи соціально-психологічного клімату (хоча певний рівень конфліктності у колективі все ж присутній, що, звичайно, потребує і в цьому напрямку певної роботи з покращання соціально-психологічної обстановки у колективі).

Якраз високі показники цього чинника, отримані під час тестування персоналу у окремих працівників, можуть сигналізувати про незадоволеність якоїсь іншої потреби, наприклад, виражати наявність невдоволення керівником

чи несприятливим психологічним кліматом. Тому, зіткнувшись із високими значеннями цієї потреби, потрібно насамперед розглянути людські відносини, що склалися в конкретному колективі, корпоративну культуру підприємства. Якщо ж подібних складнощів не виявлено, то, швидше за все, саме умови роботи для конкретної людини є проблемою, вирішення якої полягає в їхньому покращенні.

29 балів отримав у оцінках спеціалістів і керівників фактор потреби бути креативним, аналізуючим працівником, що думає, відкритим для нових ідей. Цей показник свідчить про тенденцію до прояву допитливості, зацікавленості у пізнанні нового, а також нетривіального мислення. Це хороший сигнал, що серед керівників і спеціалістів потреба в креативності займає достатньо значуще місце в ієрархії потреб.

Звісно, ідеї, які вносить креативна людина і яких прагне, не обов'язково завжди є правильними чи прийнятними, проте при коректному управлінні такі люди дуже корисні будь-якого підприємства, потрібно лише грамотно фокусувати їх на робочих завданнях. Слід також дуже розсудливо ставитися до можливих помилок та не піддавати креативних працівників звинуваченням та насмішкам, тому що це може згубно вплинути на продукування творчих ідей в майбутньому.

Близьку за значенням оцінку отримала потреба в чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку та інформації (28 балів), що дозволяє судити про результати своєї роботи, потребу у зниженні невизначеності та у встановленні правил і директив виконання роботи. Люди з високою потребою у структуруванні роботи прагнуть високого рівня організованості, вони повинні точно знати, що від них вимагається. Нестача вказівок та інформації формуватиме для них стресову ситуацію. Людей із високими показниками цієї потреби слід мотивувати встановленням чіткого порядку чи наданням їм можливості встановити свій порядок.

У людей з низькою потребою у структуруванні роботи будь-які правила та інструкції викликають роздратування і навіть стрес. Спроби регулювати та

контролювати діяльність таких людей можуть викликати у них запеклий опір і навіть призвести до конфлікту. Звісно, така потреба може змінюватися під впливом часу та обставин. Вона може збільшуватися в періоди невизначеності та змін і знижуватися в умовах стабільності. Для керівників і спеціалістів ТОВ
«ДІОСКУРС" на сьогодні вона характеризується середнім ступенем вираженості.

Потреба у владі та впливовості для спеціалістів і керівників господарства також має близький до середнього ступінь значущості (27 балів), хоча всередині групи опитуваних діапазон коливань був істотний за оцінками – від 16 до 39 балів. Тобто частина працівників прагнуть впливати на людей і керувати їхньою поведінкою, а частина сконцентровані більше на виконанні своїх завдань, проявляють терпимість і дипломатичність у стосунках з іншими людьми, та й просто не налаштовані на безпосереднє управління іншими людьми, що пов'язано не лише з особливостями складу особистості, а й також із необхідністю брати на себе підвищену відповідальність. Наявність працівника управлінського профілю, який здатен впливати на оточуючих, представляє інтерес для будь-якого підприємства, проте ключовим питанням є ціль такого впливу – чи здійснюється цей вплив заради успіху справи, а не заради реалізації власних амбіцій; які методи при цьому застосовуються: наскільки вони жорсткі і авторитарні, чи не можуть вони зашкодити успіху справи, зустрівши опір у відповідь на тиск, і чи не стануть вони причиною зниження мотивації з боку інших людей, щодо яких вони будуть застосовані?

Мотивація людей з високою потребою у владі і впливовості полягає у наданні можливості їм конструктивно впливати на інших задля досягнення організаційних цілей підприємства. При цьому важливу частину їхньої мотивації має становити навчання ефективним методам впливу та прийомам реалізації влади, що зокрема включає практичне тренування.

26 балів отримав у оцінках спеціалістів і керівників фактор потреби ставити собі сміливі, складні цілі і досягати їх. Ш. Річі та П. Мартін [41] пишуть, що переважною рисою таких людей є бажання робити все самому. Вони можуть добровільно викликати роботу понаднормово і чесно

викладатимуться на роботі. Але перш ніж приступити до виконання завдання, вони повинні переконатися, що поставлена мета піддається виміру, оцінці. Вони інстинктивно уникатимуть діяльності, пов'язаної з невизначеністю, де важко чи неможливо виміряти внесок та досягнення. Працівники, які прагнуть досягнень, пишуть Ш. Річі та П. Мартін, повинні завжди відчувати себе захопленими якоюсь метою. Якщо вони втрачають її, життя може здатися їм безглуздим. Досягши поставленої мети, працівники відчувають кілька миттєвостей тріумфу, а потім невгамовність бере гору, і вони знову готові до здобутків.

На жаль, такі працівники такого типу не вміють керувати, проте саме їх часто просувають на керівні посади. Через схильність до конкуренції їм буває важко працювати в команді. Мотивація подібних працівників полягає у чіткому визначенні мети та формуванні чіткої налаштованості її досягти.

Для керівників і спеціалістів ТОВ «ДІОСКУРС» дана потреба як фактор мотивації не має сильної вираженості. При цьому ще менш вираженою є потреба у самовдосконаленні зростанні та розвитку як особистості (23 бали). Мотивація працівників із розвиненими устремліннями до самовдосконалення вимагає від керівника вміння співвідносити те, чого вони прагнуть, з тим, що необхідно організації. З метою мотивації таких працівників слід створювати ситуації, які б задовольняли їхню актуальну потребу: періодично спрямовувати на курси, семінари, залучати до навчання персоналу, до виконання завдань, що потребують саморозвитку. Навіть інтерес керівника до такого працівника, обговорення з ним цієї проблеми може відігравати мотивуючу роль, оскільки покаже йому, що керівник розуміє його потреби та прагне задовольнити їх.

Потреба формувати та підтримувати довгострокові, стабільні взаємини, що передбачає значний ступінь близькості взаємин, довірливості дістала від спеціалістів і керівників ТОВ «ДІОСКУРС" чи не найнижчу оцінку (21 бал). Однак для людей які мотивовані цим фактором, потрібно спробувати сформувати такий моральний клімат, який би заохочував стабільні позитивні взаємини. Такі працівники будуть задоволені в умовах довіри, сприятливих робочих та особистих взаємин, властивих ефективній команді. Зважаючи на

порівняно низький рівень такої потреби можна стверджувати про високу ймовірність виникнення проблем при налагодженні командної роботи у ТОВ «ДІОСКУРС».

Мінімальну оцінку (19 балів) дістав фактор потреби у різноманітності, змінах та стимуляції, прагненні уникати рутини. Очевидно, що даний фактор в умовах недостатнього рівня оплати праці, особливо зараз, коли питання ставиться під кутом, як взагалі пережити ці важкі часи, як просто вижити, не відіграє ключової ролі у мотивації працівників ТОВ «ДІОСКУРС». Хоча, звичайно, є такі люди, у яких яскраво виражене прагнення завжди перебувати у стані піднесеності, готовності до дій, любові до змін. Таким людям потрібна постійна можливість переключатися на щось нове. З великою енергією, узявшись за справу, вони незабаром починають відчувати нудьгу. Такі люди будуть чудово підходити для роботи, коли її характер передбачає постійні зміни, якщо потрібен приплив свіжої енергії та нових ініціатив. Для ТОВ «ДІОСКУРС" стимулювання даного фактору на сьогодні не є актуальним, тим більше зважаючи на відсутність вираженості такої потреби з боку самих працівників.

Розглянемо особливості мотиваційного профілю працівників виробничих підрозділів, а саме: трактористів (5 чол.), водіїв (2 чол.) та робітників (2 чол.), використавши для цього результативні дані табл. 3. 2 і рис. 3. 2.

Таблиця 3.2

Мотиваційний профіль працівників виробничих підрозділів ТОВ «ДІОСКУРС» (усереднені дані)

Фактори мотивації	Кількість балів за результатами опитування									Середнє значення
Високий заробіток	70	62	45	39	58	42	51	53	66	54
Умови праці	52	38	34	36	57	29	51	43	54	44
Структурування роботи	35	48	49	39	39	42	34	34	35	39
Соціальні контакти	20	35	32	37	22	32	26	28	21	28
Стійкі взаємостосунки	14	14	25	22	16	26	24	30	15	21
Визнання	48	30	28	35	46	34	44	42	49	40
Прагнення до досягнень	36	34	26	24	31	28	29	22	35	29
Влада і впливовість	15	14	21	24	15	18	15	24	22	19
Креативність	12	17	28	24	22	29	29	26	18	23
Різноманітність і зміни	12	15	22	26	14	19	16	22	12	18
Самовдосконалення	22	15	19	29	22	25	24	20	15	21
Цікава та корисна робота	27	41	34	28	21	39	20	19	21	28

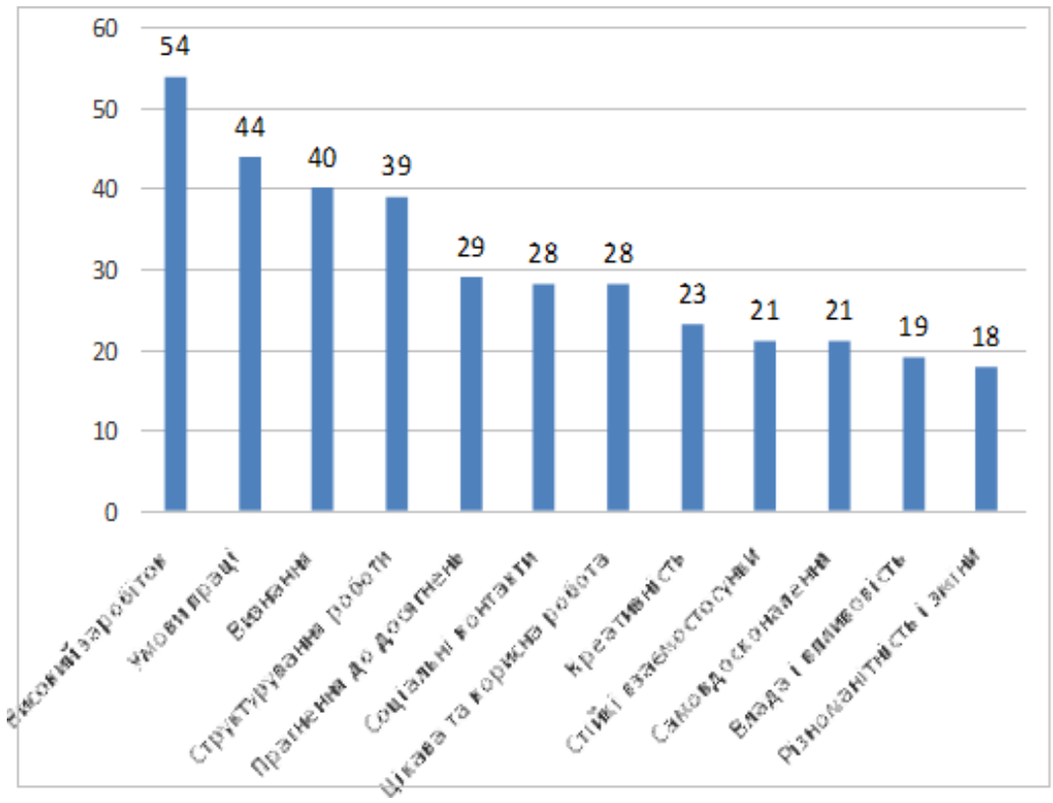

Рис. 3.2. Мотиваційний профіль працівників ТОВ «ДІОСКУРС» (трактористи, водії, робітники) (усереднені дані)

Як можна побачити з даних табл. 3.1 і 3. 2 та рис. 3. 1 і 3.2, порівнюючи їх між собою, для працівників виробничих підрозділів характерний більший діапазон розриву між максимальною і мінімальною оцінками групи мотивуючих факторів. Якщо для спеціалістів і керівників оцінки розподілялися у діапазоні від 45 до 19 балів, то для другої групи – від 54 до 18 балів, причому перший фактор, спільний для обох груп, а саме – високий заробіток – більш високо цінитьcя категорією виробничого персоналу, ніж працівниками управлінського профілю. Очевидно, це пов’язано з тим, що дана категорія персоналу ТОВ «ДІОСКУРС» має менш задоволену потребу в належному рівні заробітної плати, а тому більше мотивована на її задоволення, особливо зараз, коли господарство опинилося у стані фінансової скрути. Звичайно, керівництво господарства має враховувати цей факт і приймати всі можливі міри по-перше – довести рівень тарифів основної заробітної плати хоча б до середньогалузевого, а по-друге –

запровадити ефективну, прозору і справедливу систему доплат, надбавок та преміювання своїх працівників, незалежно від посади, за досягнення високих результатів, за якість і своєчасність виконання робіт, особливо в критично важливі періоди (підготовки ґрунту, посіву ярих і озимих культур, їх збирання тощо). Для мотивації працівників залишатися на підприємстві та працювати задля його розвитку слід запровадити доплати за стаж роботи на підприємстві.

Для працівників виробничих підрозділів за результатами опитування критично важливим виявився фактор мотивації, який стосується організації умов праці (44 бали проти 31 у спеціалістів і керівників). Можна припустити, що працівники виробничих підрозділів, мають менший ступінь задоволеності наявними умовами праці, адже їм доводиться часто працювати не в приміщенні, а в полі чи на відкритих площадках за несприятливої погоди: у холод, а іноді – і в дощ; у спеку в тракторі, комбайні чи вантажному автомобілі, які не обладнані кондиціонером. Серед несприятливих факторів умов праці можна вказати також роботу з отрутохімікатами, виробничий шум, запиленість, переміщення вантажів тощо. Вважаємо, що поліпшенню умов праці керівництву підприємства варто приділити увагу таку ж, як і матеріальному стимулюванню.

40 балів отримав за оцінками працівників виробничих підрозділів фактор визнання. Його також слід враховувати керівництву ТОВ «ДІОСКУРС» і застосовувати як у прив’язці до матеріального стимулювання, так і окремо як фактор морального стимулювання, особливо зараз, у ці важкі для господарства часи. Ще раз наголосимо, що критика повинна бути конструктивною і не образливою, без застосування нецензурних лайливих виразів, причому не лише під час критики та зауважень, так і у буденному міжособистісному спілкуванні взагалі.

39 балів припадає на фактор потреби у структуруванні роботи, що цілком зрозуміло і обґрунтовано, оскільки виробничий персонал, щоб якісно виконати робоче завдання, має отримати чіткі директиви, яким чином і у який строк його належить виконати. Додамо лише, що і контроль за виконанням поставленого завдання з боку керівника структурного підрозділу

також має бути чітким, регулярно здійснюваним, особливо коли мова йде про роботи у важливий період, як то посівна чи збиральна кампанія тощо.

На порядок нижчу значущість являють для виробничого персоналу фактори потреби у прагненні до досягнень (29) балів, соціальних контактах (28 балів), а також у цікавій та корисній роботі (28 балів), що вочевидь також пов'язано зі специфікою виконуваних функцій.

Ще на порядок нижче працівників виробничих підрозділів ТОВ «ДІОСКУРС" мотивують фактори потреби у креативності (23 бали), стійких взаємостосунках (21 бал) та у самовдосконаленні (21 бал).

Передостаннє місце в ієрархії потреб даної категорії персоналу займає фактор потреби у владі та впливовості на інших людей (19 балів), який є дуже близьким за оцінкою до фактору потреби у різноманітності та змінах (18 балів). Зазначимо, що фактор потреби у різноманітності, змінах і прагненні уникати рутини займає останнє місце також і в ієрархії потреб спеціалістів і керівників ТОВ «ДІОСКУРС».

Таким чином, аналіз мотиваційного профілю працівника дає велике поле для обрання методів стимулювання праці у ТОВ «ДІОСКУРС". Зазначимо також, що для більш глибокого розуміння мотивації кожної конкретної особи доцільно здійснювати обробку індивідуальних результатів і при розробці інструментарію мотивації враховувати мотиваційний профіль кожного працівника.

3.2. Удосконалення мотиваційного забезпечення системи менеджменту на основі формування корпоративної культури

Протягом останніх років управлінські служби проявили активний інтерес до корпоративної культури, розглядаючи її як фактор, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності виробництва й управління в організації. Вплив корпоративної культури охоплює як процеси управління персоналом, так і роботу всього підприємства. Наприклад, при вищому рівні корпоративної культури, співробітники менше потребують жорсткого

регламентування своєї діяльності, директив та докладних інструкцій. Крім того, високий рівень корпоративної культури сприяє підвищенню престижу та конкурентоспроможності підприємства [46].

Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства є важливим стратегічним інструментом, який спрямовує всі підрозділи та працівників на спільні цілі, спонукає до ініціативи, підтримує відданість загальній справі та сприяє покращенню комунікації.

Корпоративна культура представляє собою цілісну систему керівних переконань, принципів і підходів, що використовуються в діяльності підприємства. Вона проявляється через філософію та ідеологію управління, ціннісні орієнтації, вірування, очікування та норми поведінки [46]. Рівні корпоративної культури підприємства зображено на рис. 3.3, а її вплив на цільовігрупи – на рис. 3. 4.

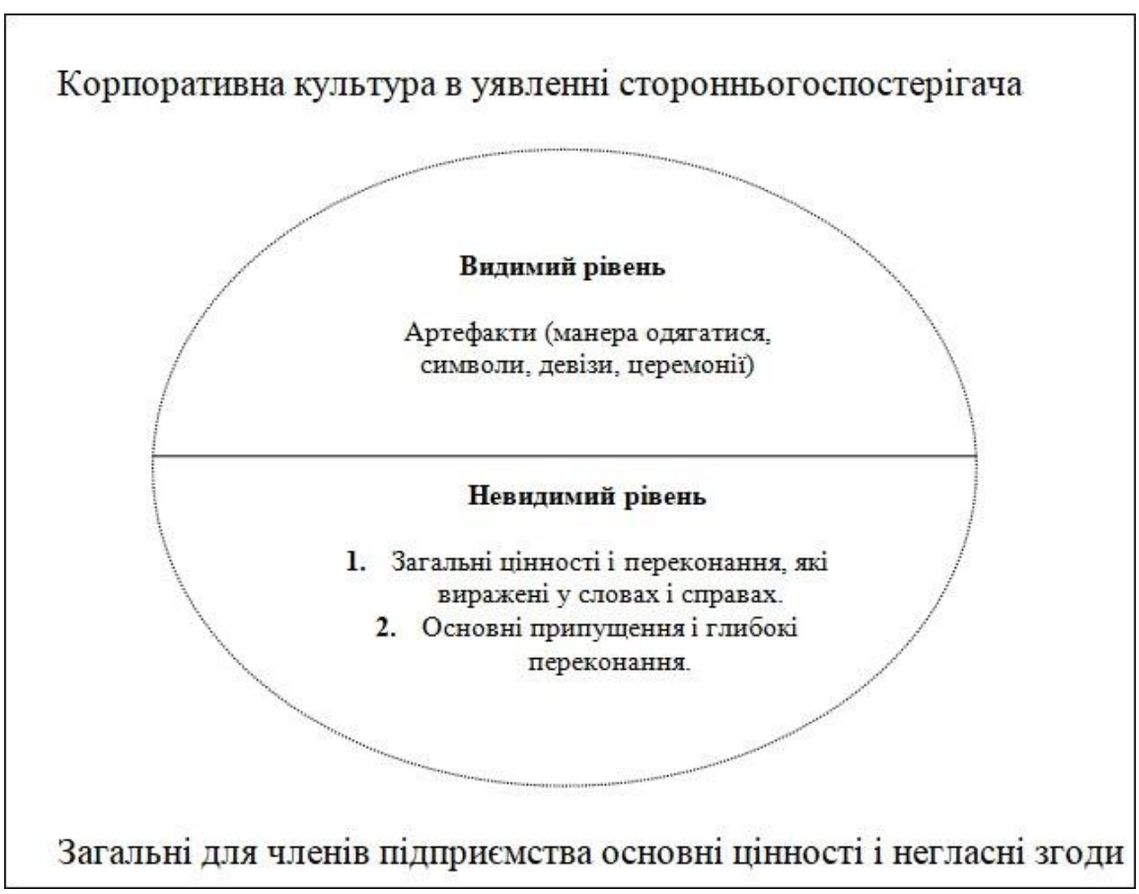

Рис. 3.3. Рівні корпоративної культури [46]

Найвидимішою складовою корпоративної культури є зовнішні прояви, артефакти, що включають стиль одягу, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії та розташування офісів. Ці аспекти можна спостерігати, чути або сприймати шляхом спостереження за поведінкою працівників підприємства [46].

Другий рівень корпоративної культури охоплює загальні цінності та переконання працівників підприємства, які виражаються через слова і дії. Ці цінності та переконання свідомо приймаються та підтримуються учасниками підприємства і виявляються у їхніх розповідях, мові та використовуваних символах. Однак деякі цінності, які складають суть корпоративної культури, можуть бути так глибоко усвідомлені, що працівники навіть не помічають їх. Ці базові переконання формують основу корпоративної культури та непрямо впливають на поведінку та прийняття рішень людьми на підсвідомому рівні [46].



Рис. 3. 4.Вплив корпоративної культури підприємства на цільові групи [47]

У деяких підприємствах основною припущеною переконанням є негативне ставлення людей до праці, що призводить до упередження, що вони будуть намагатися уникнути виконання своїх обов'язків. У таких підприємствах менеджмент суворо контролює дії працівників, обмежує їхню свободу, а колеги мають підозріле ставлення один до одного. В більш прогресивних підприємствах культура базується на припущенні, що кожна особа має бажання високоякісно виконувати свої обов'язки. В таких підприємствах працівники мають більшу свободу і відповідальність, колеги довіряють один одному і працюють у співпраці. Основні припущення зазвичай виникають з основних переконань засновника підприємства або його ранніх керівників. Корпоративна культура формується на основі організаційної культури і відображає всі аспекти управління підприємством, такі як стратегія, цілі, ринкові ніші, продуктивність праці, якість товарів, ставлення до споживачів, конкурентів та інші [46].

Якщо розглядати корпоративну культуру як складову системи управління персоналом в підприємствах то можна визначити:

- об'єднання загальнолюдських цінностей, таких як співробітництво, новаторство, довіра і інші, з корпоративними інтересами, такими як підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші і інші;
- відповідність реальним ринковим вимогам до управління підприємством, таким як пріоритет споживача, якість роботи та інші, а також вимогам до персоналу, таким як відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та інші [46].

Метою корпоративної культури є стимулювання поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Вона виступає як важлива складова мотивації працівників, сприяючи їх прихильності до підприємства, сплоченості, активному залученню до роботи та життя компанії. Основним результатом успішної роботи з формування та розвитку корпоративної культури є виховання у працівників ставлення до підприємства, як до власності, що є важливим аспектом [48].

Для досягнення поставленої мети в управлінні персоналом підприємства потрібно вирішувати цілий ряд завдань: розвивати у працівників почуття причетності до справ підприємства, спонукати персонал до активної участі в спільних діях на користь підприємства, заохочувати залучення персоналу до спільної діяльності, спрямованої на благо підприємства і так далі.

Сила корпоративної культури підприємства виявляється у її стійкості та ефективності в протистоянні іншим тенденціям. Щоб виміряти силу корпоративної культури, та дати оцінку сили корпоративної культури та її впливу на підприємство використовуються такі показники:

1)товщина корпоративної культури, яка визначається кількістю важливих припущень, що спільно приймаються працівниками, ступенем розчленованості уявлень про корпоративну культуру та конкретністю окремих її елементів;

2)розділюваність корпоративної культури, що відображається у кількості працівників, які спільно поділяють принципи корпоративної культури;

3)зрозумілість основних пріоритетів по корпоративній культурі, яка виявляється в визначеності та обґрунтованості різних варіантів поведінки в різних ситуаціях [46].

Варто відзначити, що багато підприємств не приділяють достатню увагу емоційній культурі. Наприклад, не звертають увагу на те, які емоції відчувають співробітники на роботі, а які приховують всередині себе і не виражають. Це може мати негативний вплив як на окремих працівників, так і на всю організацію в цілому [48].

Часто керівництво не усвідомлює, що емоції відіграють ключову роль у формуванні ефективної корпоративної культури, яка є важливою частиною мотивації персоналу підприємства. Зазвичай, коли йдеться про корпоративну культуру, наголошується на когнітивному аспекті: інтелектуальні цінності, загальні світоглядні цінності, норми, інструменти, положення та настанови, які служать орієнтиром для колективу в досягненні ефективної роботи. Когнітивний аспект культури визначає поведінку працівників, їх спрямованість на клієнтів,

командну роботу, новаторство (нестандартне мислення) або конкуренцію між колегами [49].

Успішне підприємство не може обійтись без когнітивної культури, яка є його фундаментом. Однак емоційна культура також має велике значення - це загальні емоційні цінності, інструменти досягнення, норми та настанови, що визначають та регулюють почуття та емоції, які співробітники можуть відчувати і відкрито виявляти на роботі, а також ті, які вони краще стримують. Основна різниця між цими двома типами культур полягає у відмінності між розумом і почуттями. Також існує ще одна характеристика, яка розрізняє їх - це спосіб передачі інформації. Когнітивна культура (цінності і настанови) передаються вербально, тоді як емоційна культура передається невербально (жестами, мімікою, мовою тіла) [50].

В контексті проведеного дослідження зауважимо, що емоційній культурі у ТОВ «ДІОСКУРС" уваги практично не приділяється. Ця сторона життя пущена на самоплив, що не сприяє мотивації до праці та згуртованості колективу підприємства, особливо у ці важкі воєнні часи, що супроводжуються кризовими явищами в економіці, в політиці, в соціальній сфері і навіть у відносинах між друзями, рідними, не кажучи вже про колег по роботі.

На сьогодні можна стверджувати, що істотною проблемою стало емоційне вигоряння працівників, особливо тих, що дуже емоційно переживають хід поточних подій, негаразди в житті через ситуацію, що склалася в країні. Це все справляє негативний вплив на задоволення працівників ТОВ «ДІОСКУРС" своєю роботою, умовами роботи, умовами оплати за неї, умовами життя. Це не стимулює креативність у роботі спеціалістів та керівників, а також не стимулює до участі працівників у житті підприємства

Такі негативні емоції, як невдоволення, нарікання, суперечки в колективі, страх, зневіра, відчай тощо призводять виключно до негативних наслідків – до зниження продуктивності праці та спричиняють високу плинності кадрів у господарстві. Крім того, такі емоції врешті-решт погіршують здоров'я людини, як психічне, так і фізичне.

Коли керівництво не враховує емоційну складову корпоративної культури (емоційну культуру), воно фактично ігнорує те, що має основне значення для співробітників і підприємства, а саме те, що мотивує працівників до праці. Можливо, керівництво усвідомлює важливість емоційної культури у теорії, але на практиці часто забуває про це, тобто утримується від виявлення емоцій. Керівники сподіваються вплинути на думки та поведінку співробітників, але іноді вони відчувають себе недостатньо підготовленими, щоб розуміти та активно управляти почуттями та способами їх вираження по відношенню до інших [48, 51]. Припускаємо, що така ситуація у певній мірі має місце у ТОВ «ДІОСКУРС».

Доволі часто вважають, що роль керівників полягає впливати на мислення та роботу співробітників, але розуміти та керувати почуттями, які співробітники відчувають і виражають на роботі, – це не входить до їхніх прямих обов'язків.

Враховуючи, зазначене вище, керівництву ТОВ «ДІОСКУРС» для ефективної мотивації персоналу належить переглянути цінності, які існують в господарстві та змістити акценти на формування ефективної емоційної культури.

За результатами дослідження можна дійти висновку, корпоративна культура у ТОВ «ДІОСКУРС» практично не сформована і існує в епізодичних її проявах. Це позначається і на соціально-психологічній обстановці в первинних колективах, і на мотивації праці. Тому ТОВ «ДІОСКУРС» можна сформулювати наступні пропозиції з формування високого рівня корпоративної культури, які будуть виражатися в наступному:

1) розробка програми корпоративної культури ТОВ «ДІОСКУРС", її впровадження та здійснення контролю за реалізацією. Провідну роль при цьому має відігравати керівник господарства, спеціалісти економічного профілю, інші спеціалісти господарства та лінійні керівники;

2) закарбування у свідомості персоналу вищих цінностей організації;

3) формування благоприятної атмосфери, що сприяє осмисленню корпоративної культури, засновано на розвитку емоційної культури;

4) розробка нормативних принципів поведінки персоналу;

5) формування лояльності персоналу до керівного складу підприємства;

6) розробка ефективної системи мотивації управління персоналом, яка є необхідною для успішного функціонування підприємства;

7) підтримка залученості працівників до підприємства та формування стійких робочих колективів шляхом надання премій за стаж роботи та застосування комплексу заходів для підвищення спліченості внутрішніх груп та загального колективу підприємства;

8) розвиток професійної та соціальної поведінки персоналу, яка сприяє благополучному розвитку підприємства.

Метою корпоративної культури є зміцнення моральних цінностей суспільства та формування етичної економіки[48]. Вона є важливою частиною в мотивації персоналу підприємства і використовується як інструмент управління, щоб сприяти праці співробітників та ефективному використанню їхніх знань, навичок та досвіду для досягнення стратегічних цілей та мети підприємства.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

Результати наших досліджень дають підстави стверджувати, що підвищення ефективності діяльності ТОВ «ДІОСКУРС" за рахунок удосконалення мотиваційного забезпечення можна досягти лише на основі комплексного підходу. Поступово, по етапах мають бути реалізовані необхідні заходи для підвищення фінансового стимулювання працівників і формування ефективної корпоративної культури та корпоративної соціальної відповідальності, зосереджені на таких напрямках:

1) збільшення розміру оплати праці як основного і додаткового;

2) ефективна моральна мотивація співробітників;

3) соціальні гарантії і зростання інвестування в соціальний захист працівників;

4) розвиток якостей лідера і поліпшення стилів управління у співробітників які керують роботою;

5) поліпшення соціально-психологічного клімату завдяки вивченню взаємин у колективі, профілактичні заходи конфліктів;

6) планування та реалізація заходів з підвищення духовного, культурного і професійно-освітнього рівня працівників;

7) удосконалення умов колективного договору та забезпечення контролю за їх виконанням, що є основою для побудови цивілізованих партнерських взаємовідносин між адміністрацією та працівниками підприємства;

8) витрати на проведення святкувань визначних подій в житті підприємства та його працівників, подарунки тощо;

9) доступ працівників до напоїв на протязі дня (чаю, кави);

10) доставка співробітників на роботу та з роботи службовим транспортом;

11) сприяння щорічному медичному обстеженню і страхуванню співробітників (по бажанню);

12) оздоровчі виплати співробітникам (до відпускнихи) та ін.

Результати ефективності впровадження заходів з удосконалення матеріального і морального стимулювання наведено у табл. 3.3.

Нами прогнозується впровадження комплексу вищезазначених заходів, для чого буде потрібно додатково витратити: у 2027 році – 687, 0 тис. грн., у 2028 році
– 1551,2 тис. грн., у 2029 році – 2405, 9 тис. грн.

Так, перш за все, планується поетапне підвищення оплати праці (основної і додаткової): у 2027 році – на 15 % по відношенню до фактично досягнутого рівня у 2025 році, у 2028 р. – на 25 % по відношенню до 2027 р. і у 2029 р. – на 20 % по відношенню до 2028 р.

Крім того, планується запровадити систему заходів із соціального розвитку колективу. При цьому частину коштів буде виплачено безпосередньо працівникам у вигляді допомоги на оздоровлення (до відпустки), а решту буде витрачено на них у вигляді подарунків, забезпечення напоями, витрат на транспортну доставку працівників на роботу та з роботи, проведення заходів з навчання, тренінгів, на проведення медичного обстеження працівників за потреби тощо.

В цілому передбачається, що додаткові витрати на матеріальне і моральне стимулювання в розрахунку на одного працівника складуть від 20, 8 тис. грн у 2027 році до 72, 9 тис. грн у 2029 році.

Таблиця 3. 3

Ефективність впровадження заходів з удосконалення матеріального і морального стимулювання у ТОВ «ДІОСКУРС»

Показники	Фактичний рівень (2025 р.)	На перспективу		
		2027	2028	2029
Фонд оплати праці, тис. грн	2865,1	3294,8	4118,5	4942,2
Додаткові витрати на підвищення оплати праці (до 2025 року), тис. грн	–	429, 8	1253, 5	2077, 2
Витрати на соціальний розвиток трудового колективу:				
- витрати на навчання управлінського персоналу з метою підвищення його соціальної компетентності	–	28,0	28,0	14,0
- витрати на проведення тренінгів	–	10,0	10,0	10,0
- витрати на проведення святкувань визначних подій в житті підприємства та його працівників, подарунки.	–	20, 5	28, 0	40, 0
- забезпечення працівників напоями протягом дня (чай, кава)	–	35,0	35,0	35,0
- забезпечення транспортної доставки працівників на роботу та з роботи	–	25, 7	25, 7	25, 7
- організація щорічного медичного обстеження працівників (за бажанням працівника)	–	22, 5	22, 5	22, 5
- виділення матеріальної допомоги на оздоровлення працівників (до відпустки)	–	115, 5	148, 5	181, 5
Витрати на соціальний розвиток колективу – всього, тис. грн	–	257, 2	297, 7	328, 7
- в розрахунку на 1 працівника	–	7,8	9,0	10,0
Всього додаткових витрат на матеріальне і моральне стимулювання , тис. грн	х	687, 0	1551, 2	2405, 9
на 1 працівника	х	20, 8	47, 0	72, 9
Коефіцієнт плинності кадрів, %	27,3	12,1	9,1	6,1
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	15145,1	18174,1	20900,2	22990,3
- в розрахунку на 1 працівника	458, 94	550, 73	633, 34	696, 67
Прибуток, тис. грн	1964	4306, 1	6168, 0	7403, 3
- в розрахунку на 1 працівника	59,5	130,5	186,9	224,3
Приріст прибутку (до 2025 року) всього, тис. грн	х	2342, 1	4204, 0	5439, 3
- в розрахунку на 1 працівника	х	71, 0	127, 4	164, 8
Рівень рентабельності, %	14, 9	31, 1	41, 9	47, 5

Проведення вищезазначених заходів орієнтоване на підвищення ступеня задоволеності працівників матеріальною винагородою за роботу, а також формування почуття причетності підприємству, бажання високопродуктивно працювати заради його процвітання.

Таким чином, основна мета, що стосується виробництва – це підвищення продуктивності праці. Очікуваний рівень підвищення продуктивності праці, який спроектовано на наступні три роки, складає: у 2027 році – на 20 % по відношенню до фактично досягнутого рівня у 2025 році, у 2028 р. – на 15 % по відношенню до 2027 р. і у 2029 р. – на 10 % по відношенню до 2028 р.

Відповідно до планового рівня зростання продуктивності праці планується і збільшення обсягу реалізованої продукції та отримання додаткової виручки від реалізації, що у співвідношенні з витратами, які зростуть на суму підвищення оплати праці та вартості проведення запланованих заходів, дозволить отримати додатково від 2,34 млн грн прибутку у 2027 році до 5, 44 млн грн. – у 2029 році.

В цілому за результатами удосконалення мотиваційного забезпечення ТОВ «ДІОСКУРС» вважається можливим збільшити ефективність господарської діяльності і досягти наступного рівня рентабельності: у 2027 році – до 31,1 %, у 2028 році – до 41,9 %, у 2029 р. – до 47,5 %.

Такий рівень рентабельності вважається достатнім для здійснення розширеного виробництва і подальшого розвитку господарства.

Звичайно, впровадження планових заходів на сьогодні може бути стримано важкою воєнно-політичного та соціально-економічною ситуацією, пов’язаною з активними воєнними діями на території нашої країни. Але з надією на припинення війни і повернення мирних часів сподіваємося на відродження ТОВ
«ДІОСКУРС», так само як і аграрного сектору взагалі.

Для цього на загальнодержавному рівні мають бути прийняті всі необхідні міри, оскільки розвиток сільського господарства є основою продовольчої безпеки України та джерелом доходів не лише аграрних підприємства, але й людей, які тяжкою працею заробляють собі на життя.

Висновки до розділу 3

Для ТОВ «ДІОСКУРС" можна сформулювати наступні пропозиції з формування високого рівня корпоративної культури, які будуть виражатися в наступному:

- розробка програми корпоративної культури ТОВ «ДІОСКУРС», її впровадження та здійснення контролю за реалізацією. Провідну роль при цьому має відігравати керівник господарства, спеціалісти економічного профілю, інші спеціалісти господарства та лінійні керівники;
- впровадження у свідомість персоналу вищих цінностей підприємства;
- створення сприятливої атмосфери для сприйняття корпоративної культури на основі формування емоційної культури;
- розробка нормативних принципів поведінки персоналу;
- формування лояльності персоналу до керівного складу підприємства;
- формування ефективного мотиваційного забезпечення системи управління персоналом, необхідного для здійснення успішної діяльності підприємства;
- стимулювання закріплення працівників на підприємстві, формування стабільних трудових колективів через надбавки за стаж роботи на підприємстві та комплекс заходів щодо підвищення згуртованості первинних колективів і колективу підприємства в цілому;
- розвиток у персоналу бажаної для підприємства економічної і соціальної поведінки.

У контексті врегулювання соціально-трудових відносин у ТОВ «ДІОСКУРС» на основі соціального партнерства доцільно акцентувати увагу на удосконаленні механізму регулювання соціальних гарантій на підприємстві та запровадженню ефективних заходів матеріального і морального стимулювання праці, передбачених діючими положеннями колективного договору, з подальшим розширенням переліку допомоги, соціальних гарантій, а також заходів матеріального і морального стимулювання.

Очікуваний рівень підвищення продуктивності праці, який спроектовано на наступні три роки, складає: у 2027 році – на 20 % по відношенню до фактично досягнутого рівня у 2025 році, у 2028 р. – на 15 % по відношенню до 2027 р. і у 2029 р. – на 10 % по відношенню до 2028 р.

Реалізація запланованих заходів, дозволить отримати додатково від 2,34 млн грн прибутку у 2027 році до 5, 44 млн грн. – у 2029 році.

В цілому за результатами удосконалення мотиваційного забезпечення ТОВ «ДІОСКУРС» вважається можливим збільшити ефективність господарської діяльності і досягти наступного рівня рентабельності: у 2027 році – до 31,1 %, у 2028 році – до 41,9 %, у 2029 р. – до 47,5 %.

Такий рівень рентабельності вважається достатнім для здійснення розширеного виробництва і подальшого розвитку господарства.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження організації системи мотиваційного забезпечення системи менеджменту у ТОВ «ДІОСКУРС» було зроблено наступні висновки:

1. ТОВ «ДІОСКУРС» на початок 2023 року мало у своєму розпорядження 1984 га ріллі. Чисельність персоналу складає 33 чол, у тому числі зайнятих у сільськогосподарському виробництві – 29 чол.

2. ТОВ «ДІОСКУРС" працює на рівні, що забезпечує просте відтворення виробництва. У 2024 році рівень рентабельності сягнув 31,2 %, тоді як у решті років він був на рівні 14, 9–18, 3 %.

Позитивною є тенденція росту продуктивності праці на 76,9 %. Проте слід відмітити факт зниження рівня продуктивності у 2025 році в порівнянні з попереднім 2024 роком на 23, 8 %.

3. Протягом 2021–2025 рр. динаміка чисельності персоналу ТОВ «ДІОСКУРС" характеризувалася яскраво вираженою тенденцією до скорочення. Так, протягом 2021–2025 рр. середньооблікова чисельність працівників господарства зменшилася на 10 чол. (на 23,3 %) – за рахунок тих, що зайняті у сільськогосподарському виробництві. Таке скорочення відбулося головним чином за рахунок поступового згортання виробництва продукції тваринництва. У 2025 році звільнення працівників було пов'язане у значній мірі з воєнними діями, оскільки село Романки знаходиться в достатній близькості від місця активних бойових дій.

4. Плинність кадрів у ТОВ «ДІОСКУРС" характеризується тенденцією до підвищення. Низький рівень плинності кадрів сформувався у 2023 році (7,7 %),

середній – у 2021–2022 і у 2024 рр. (12,2 –17,1 %). У 2025 році він був високий і становив 27,3 %.

Для 2025 року характерним було явище оформлення відпусток без збереження заробітної плати деякими працівниками, тривалістю, що перевищувала 15 календарних днів. Негативні тенденції продовжуються і в поточному, 2023 році. Таке явище істотно знижує мотивацію праці в господарстві.

5. Аналіз динаміки оплати праці у ТОВ «ДІОСКУРС» свідчить, що її рівень далекий від того, щоб вона була джерелом доходів, достатнім для забезпечення усіх життєвих потреб працівників та ефективним стимулом для підвищення продуктивності праці. Хоча номінально річний фонд оплати праці (головним чином – під впливом інфляційних процесів) зріс за досліджуваний період у 2,2 раза з 39,25 до 86, 82 тис. грн, рівень реальної заробітної плати у господарстві залишився низьким. Також слід відзначити факт зниження середньорічного розміру оплати праці 1 працівника у 2025 році в порівнянні з попереднім роком на 5, 4% (з 84,09 до 79, 59 тис. грн).

6. Аналіз структури фонду оплати праці свідчить, що на премії працівникам щорічно витрачалося 74, 49–385, 55 тис. грн (2, 6–13, 1 %). Найкращим за рівнем преміювання був 2024 рік, коли за результатами року було виплачено 385,55 тис. грн, що складає 13,1 % від загальної суми оплати праці.

У 2025 році наслідком кризових процесів стало підвищення плинності кадрів та скорочення до критично низького рівня (2, 1%) фонду преміювання працівників. Можна сказати, що виплата премій на такому рівні не виконує функції стимулювання підвищення продуктивності праці, а лише є несуттєвою доплатою до низького рівня заробітної плати.

7. Аналіз кадрової політики за основними складовими дозволяє нам оцінити кадрову політику ТОВ «ДІОСКУРС” у 2023 році як пасивну. При цьому стан матеріальної і нематеріальної мотивації праці у ТОВ «ДІОСКУРС” у поточному 2023 році слід оцінити як низький.

8. За результатами дослідження зроблено висновок, що корпоративна культура у ТОВ «ДІОСКУРС» практично не сформована і існує в епізодичних її

проявах. Це позначається і на соціально-психологічній обстановці в первинних

колективах, і на мотивації праці.

9. Керівництво підприємства в цілому дотримується головних принципів соціальної відповідальності у трудових відносинах і при цьому в силу обмежених фінансових можливостей епізодично застосовує заходи корпоративної соціальної відповідальності, проте цей рівень недостатній для того, щоб бути мотивуючим фактором для працівників підприємства.

10. Важливим фактором, який підриває основи соціального партнерства і в тому числі – матеріального стимулювання на підприємстві, є законодавчо встановлена норма, що на період дії воєнного стану дія окремих положень колективного договору може бути зупинена за ініціативою роботодавця. Так, з початком війни у 2025 році господарство опинилося в ситуації неможливості подальшого підвищення рівня тарифних ставок через скрутне фінансове становище.

На основі проведеного дослідження нами було визначено напрямки удосконалення мотиваційного забезпечення ТОВ «ДІОСКУРС» та сформульовано відповідні пропозиції:

1. Для визначення системи заходів із стимулювання працівників ТОВ «ДІОСКУРС” доцільно здійснити їх опитування для визначення мотиваційного профілю за методикою Річі і Мартіна. Аналіз мотиваційного профілю працівника дає велике поле для обрання методів стимулювання праці у ТОВ «ДІОСКУРС”.

2. В ході проведення дослідження було визначено мотиваційний профіль спеціалістів і керівників ТОВ «ДІОСКУРС» (7 чол.) та працівників виробничих підрозділів (9 чол.). За результатами тестування було встановлено ієрархію факторів потреб, що виступають мотиваторами до праці у вищезазначених працівників. Були запропоновані методи мотивації за кожним із факторів відповідно до змісту потреби.

Для більш глибокого розуміння мотивації кожної конкретної особи доцільно здійснювати обробку індивідуальних результатів і при розробці інструментарію мотивації враховувати мотиваційний профіль кожного працівника.

3. Для ТОВ «ДІОСКУРС» можна сформулювати наступні пропозиції з формування високого рівня корпоративної культури, які будуть виражатися в наступному:

- розробка програми корпоративної культури ТОВ «ДІОСКУРС", її впровадження та здійснення контролю за реалізацією. Провідну роль при цьому має відігравати керівник господарства, спеціалісти економічного профілю, інші спеціалісти господарства та лінійні керівники;
- впровадження у свідомість персоналу вищих цінностей підприємства;
- створення сприятливої атмосфери для сприйняття корпоративної культури на основі формування емоційної культури;
- розробка нормативних принципів поведінки персоналу;
- формування лояльності персоналу до керівного складу підприємства;
- формування ефективного мотиваційного забезпечення системи управління персоналом, необхідного для здійснення успішної діяльності підприємства;
- стимулювання закріплення працівників на підприємстві, формування стабільних трудових колективів через надбавки за стаж роботи на підприємстві та комплекс заходів щодо підвищення згуртованості первинних колективів і колективу підприємства в цілому;
- розвиток у персоналу бажаної для підприємства економічної і соціальної поведінки.

4. У контексті врегулювання соціально-трудових відносин у ТОВ «ДІОСКУРС" на основі соціального партнерства доцільно акцентувати увагу на удосконаленні механізму регулювання соціальних гарантій на підприємстві та запровадженню ефективних заходів матеріального і морального стимулювання праці, передбачених діючими положеннями колективного договору, з подальшим розширенням переліку допомоги, соціальних гарантій, а також заходів матеріального і морального стимулювання.

5. Очікуваний рівень підвищення продуктивності праці, який спроектовано на наступні три роки, складає: у 2027 році – на 20 % по відношенню до фактично досягнутого рівня у 2025 році, у 2028 р. – на 15 % по відношенню до 2027 р. і у 2029 р. – на 10 % по відношенню до 2028 р.

Реалізація запланованих заходів, дозволить отримати додатково від 2, 34 млн грн прибутку у 2027 році до 5,44 млн грн. – у 2029 році.

В цілому за результатами удосконалення мотиваційного забезпечення ТОВ «ДІОСКУРС" вважається можливим збільшити ефективність господарської діяльності і досягти наступного рівня рентабельності: у 2027 році – до 31, 1%, у 2028 році – до 41, 9 %, у 2029 р. – до 47, 5 %.

Такий рівень рентабельності вважається достатнім для здійснення розширеного виробництва і подальшого розвитку господарства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Іляш О. І, Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка* (електронне наукове фахове видання). 2025.
№3. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3 _2025/6. pdf (дата звернення: 29. 04.2023 р.).

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

3. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. Навчальний посібник. Київ: МАУП, 2002. 248 с.

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

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

6. Іляш О.І., Васильців Т. Г. Оцінка розвитку людського капіталу України. Економіка і регіон. *Науковий вісник ПНТУ ім. Ю. Кондратюка.* 2008. № 3 (18). С.141 –145.

7. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка* (електронне наукове фахове видання). 2025. №4. URL : http://www.economy.nayka.com.ua
/pdf/4 _2025/154. pdf(дата звернення: 29. 04.2023 р.).

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

9. Занюк С. Психологія мотивації. Київ: Эльга-Н; Ника-Центр, 2002. 352 с.

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

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

12.Волнухина Е., Мельник Ю. Модель «Мотивація – стимул" є системо індивідуального підходу до кожного працівника:,. *Служба кадрів*. 2005. № 11. 345 с.

13.Кузьмів О.Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2002. 228 с.

14.Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства *Ефективна економіка* (електронне наукове фахове видання). 2024. №12. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9700

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

16.Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*(електронне наукове фахове видання). 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4 _46(

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

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

19.Шпикуляк О. Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : Дис... канд. екон. наук: 08.06. 01; Національний науковий центр

"Інститут аграрної економіки". Київ, 2014. 244 с.

20.Стадник В.В., Йохна М. А. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2003. 464 с.

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

22.Подолянчук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка* (електронне наукове фахове видання). 2025. № 5. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2025/83.pdf (

23.Крохмаль В. В., Пархоменко-Куцевіл О. І. Державне управління сферою оплати праці. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. №7 –8. С. 57–63.

24.Podolianchuk O. Accounting and taxation of calculations on current payments to employees. The oreticaland practicalas pects of the development of the European Research Area: monograph / editedbyauthors. 1st ed. Riga, Latvia: «BaltijaPublishing». 2023. P. 220 –246.

25.Кодекс законів про працю України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 Text

26.Закон України «Про оплату праці". URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80 Text

27.Податковий кодекс України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 Text

28. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку (ПСБО) 26 «Виплати працівникам». URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03 Text

29.Осовська Г. В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. Київ: Кондор. 2008. 335 с.

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

31.Сазонова Т. О., Богданова В.С., Проскура О. С. Роль самомотивації у професійній діяльності менеджера. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2025. №1. С. 89 –93. URL : http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2025/1_2025/17.pdf (дата звернення: 29.04. 2023 р.).

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

35.Сазонова Т.О. Самомотивація як невід'ємна складова ефективності особистості. *Приазовський економічний вісник* (електронне наукове фахове видання).Вип. 3(20). С. 123 –127. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2023/3 _20_ukr/24.pdf (

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

37. Бойченко А.А., Шмиголь Н. М., Гальцова О.Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник* (електронне наукове фахове видання). 2024. Вип. 5 (28). С. 89–93. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2024/5_28 _ukr/8. pdf

38. Грайченко В. Пашигорова О. Періодична оцінка роботияк складова системи мотивації. URL :https://hrliga.com/index.php?module=profession&op =view&id=1199 (

39. Медведь В.В. Моніторинг мотиваційних потреб працівників у навчальному закладі (на прикладі Севастопольського центру професійно-технічної освіти). *Електронне наукове фахове видання «Теорія та методика управління освітою».*Вип. 2. 2009. URL : http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_2/20.pdf

40. Зведена таблиця індексів споживчих цін з 2000 по 2023 рр. URL : https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/(

41. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану". URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20 Text(дата звернення: 30. 05.2023 р.).

42. Виноградський М.Д., Бєляєва С. В., Виноградська А.М., Шканова О. М. Управління персоналом. Київ: Центр навч. літ-ри, 2006. 504 с.

43. Стамбульська Х., ПередалоХ. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвиткуорганізації. *Ефективна економіка*(електронне наукове фахове видання). 2025. № 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua /pdf/1 _2025/206. pdf

44. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*(електронне наукове фахове видання). 2024. № 12. URL : http:// www.economy.nayka.com.ua/pdf/12 _2024/81. pdf

45. Олійник Т.І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Економічна наука.* 2021. №22/2021. С. 66 –69.

46. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 12–17.

47. Корпоративна культура. 10 найкращих статей із журналу Harward Business Review / пер. англ. Київ :КМ –Букс, 2023. 216 с.

48. Камишникова Е. В., Овчаренко Д.Д. Упровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник* (електронне наукове фахове видання). 2025. № 1

(30). URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2025/1 _30_ukr/17.pdf(

49. Василик С. К., Майстренко О.В. Відносини з персоналом як пріоритетна сфера корпоративної соціальної відповідальності. Modernproblemsoftheeconomyofdevelopmentinthecontextoftheworldtransformationalc hanges : monograph. Opole, 2013. P. 49 –61.

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