

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ім. М.П. Поліщука

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ХАРЧЕНКО Гліб Данилович

УДК: 331.101.38

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування мотиваційних механізмів в
управлінні персоналом СВК «Ружинський»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Г. Д. Харченко

Керівник роботи
Кравчук Ірина Ігорівна
доктор економічних наук, доцент

Житомир – 2020

АНОТАЦІЯ

Харченко Г. Д. Формування мотиваційних механізмів в управлінні персоналом СВК «Ружинський». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2020.

У кваліфікаційній роботі досліджено та узагальнено теоретико-методичні основи мотивації і мотиваційних механізмів в управлінні персоналом. Обґрунтовані чинники соціально-економічних аспектів забезпечення мотиваційних механізмів в умовах СВК «Ружинський». Виявлено проблеми використання мотиваційних механізмів в управлінні персоналом досліджуваного підприємства. На основі інноваційних форм мотивації персоналу запропоновано проект по оновленню основних засобів з метою підвищення мотивації та задоволеності працівників. Доведено доцільність і фінансово-економічну вигідність проекту.

Ключові слова: мотиваційний механізм, формування мотиваційних механізмів, управління персоналом, мотивація, умови праці, проект, підприємство.

SUMMARY

Kharchenko G. D. Formation of motivational mechanisms in personnel management of APC “Ruzhinsky”. - Manuscript.

Thesis for obtaining “Master” qualification in specialty 073 Management. - Polissya National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2020.

In the qualification work the theoretical and methodical bases of motivation and motivational mechanisms in personnel management are investigated and generalized. The factors of socioeconomic aspects of providing motivational mechanisms in the conditions of APC “Ruzhinsky” are substantiated. Problems of using motivational mechanisms in personnel management of the researched enterprise are revealed. On the basis of innovative forms of staff motivation, a project to upgrade fixed assets in order to increase employee motivation and satisfaction was proposed. The expediency and financial and economic profitability of the project are proved.

Key words: motivational mechanism, formation of motivational mechanisms, personnel management, motivation, working conditions, project, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....		3
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1.	Сутність мотивації та мотиваційних механізмів в управлінні персоналом.....	7
1.2.	Організаційне забезпечення мотиваційних механізмів.....	9
1.3.	Соціально-економічні аспекти використання мотиваційних механізмів в управлінні персоналом.....	11
	Висновки до розділу 1.....	13
РОЗДІЛ 2.	СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В СВК «РУЖИНСЬКИЙ»	14
2.1.	Організаційно-економічна характеристика підприємства...	14
2.2.	Особливості управління персоналом підприємства.....	17
2.3.	Проблеми використання мотиваційних механізмів в управлінні персоналом підприємства.....	19
	Висновки до розділу 2.....	20
РОЗДІЛ 3.	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ СВК «РУЖИНСЬКИЙ»	22
3.1.	Інноваційні аспекти удосконалення мотиваційних механізмів.....	22
3.2.	Використання проектного менеджменту як чинника інвестиційного забезпечення формування мотиваційних механізмів.....	23
	Висновки до розділу 3.....	25
ВИСНОВКИ.....		27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		29
ДОДАТКИ		

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств формування мотиваційних механізмів набувають актуального значення. Перед менеджерами постає завдання сформувати мотиваційний механізм в системі управління із врахуванням потреб персоналу, що дасть змогу дієво реагувати на ринкові виклики і досягти успіху в конкурентному середовищі. Для того, щоб спонукати персонал до ефективної праці керівниками необхідно використовувати різні мотиваційні важелі.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми формування мотиваційних механізмів висвітлюються у багатьох наукових працях відомих вчених, зокрема: Дж. С. Адамса, Ф. Герцберга, М. Колота, А. Маслоу, Е. Мейо, В. Немцова, В. Співака, Ф. Тейлора, А. Ткачової, А. Файоля, З. Шершньової та ін. Їх дослідження забезпечили формування концептуальних засад розвитку мотивації праці. Разом із тим окремих досліджень потребують проблеми впровадження мотиваційних механізмів в управлінні персоналом.

Мета і завдання роботи. Метою дослідження кваліфікаційної роботи є обґрунтування аспектів формування мотиваційних механізмів в управлінні персоналом підприємства та накреслення пропозицій з удосконалення цих процесів. Досягнення мети потребує вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретико-методичні основи мотивації та мотиваційних механізмів в управлінні персоналом;
- обґрунтувати чинники забезпечення мотиваційних механізмів;
- структурувати соціально-економічні аспекти використання мотиваційних механізмів в управлінні персоналом;
- здійснити аналіз сучасного стану формування мотиваційних механізмів;
- охарактеризувати особливості управління персоналом підприємства;
- виявити проблеми використання мотиваційних механізмів в управлінні персоналом підприємства;
- розробити систему удосконалення процесів формування мотиваційних механізмів в управлінні персоналом СВК «Ружинський»;

- обґрунтувати інноваційні аспекти удосконалення мотиваційних механізмів на засадах використання проектного менеджменту.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* є процес формування мотиваційних механізмів на СВК «Ружинський» Ружинського району Житомирської області.

Предметом дослідження є сукупність практичних, теоретичних та науково-методологічних аспектів щодо удосконалення та формування мотиваційних механізмів в управлінні персоналом підприємства.

Методи дослідження. В роботі знайшли застосування такі методи як: *абстрактно-логічний* (теоретична основа дослідження, формулювання висновків), *економічного аналізу* (здійснення організаційно-економічної характеристики діяльності підприємства), *спостереження та порівняння* (визначення основних напрямів розвитку зовнішнього середовища досліджуваного об'єкта), *статистико-економічний* (аналіз середніх та відносних величин щодо конкретної господарської діяльності та показників її ефективності, а також економічної ефективності продажу продукції).

Інформаційну базу наукової роботи складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з досліджуваної проблематики, офіційні матеріали обласного управління статистики, періодичні видання та інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі *Internet*.

Елементи наукової новизни одержаних результатів. У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено організаційно-економічне становище СВК «Ружинський» та його ефективність управління персоналом в сфері мотивації. Наукова новизна результатів дослідження полягає в наступному:

удосконалено:

- трактування змісту мотивації, як процесу управління трудовим ресурсом;
- обґрунтування мотиваційного механізму управління, який враховує потреби персоналу і створює оптимальні умови впровадження нововведень;
- формування механізму соціально-економічної мотивації з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

набули подальшого розвитку:

- інноваційні підходи удосконалення мотиваційних механізмів, які передбачають підвищенню продуктивності праці і задоволеності працівників;
- практична реалізація методів і прийомів проектного менеджменту, як одного з основного чинника інвестиційного забезпечення мотиваційних механізмів.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та пропозиції за результатами дослідження можуть бути широко використані у практичній діяльності підприємств, при формуванні мотиваційних механізмів в управлінні персоналом, а також при вивченні економічних дисциплін студентами вищих навчальних закладів.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу теоретичного й практичного матеріалів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на третій науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку», 29.11.2017 р., м. Житомир; п'ятій Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку», 05.12.2019 р., м. Житомир; шостій Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку», 03.12.2020 р., м. Житомир.

Публікації. Основні результати дослідження викладені в трьох наукових працях загальним обсягом 0,41 ум. друк. арк.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 34 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 24 таблиці та 5 рисунків. Структурна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (51 найменування), 3 групи додатків до кожного із розділів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність мотивації та мотиваційних механізмів в управлінні персоналом

Протягом всієї діяльності підприємства, важливу роль в управлінні персоналом відіграє мотиваційний механізм. Суть зазначеного механізму полягає в тому, що існує певний комплекс дій, який включає форми та методи впливу, визначає ефективність трудової діяльності колективу. Зазначений аспект сприяє продуктивному здійсненню прийнятих рішень та дає змогу вплинути на мотивацію працівника.

Сутність мотивації в сучасній зарубіжній і вітчизняній науці, трактується по різному:

- готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу [11, с. 54];
- внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника), виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності [16, с. 214];
- сукупність внутрішніх стимулів окремої людини чи групи людей до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації [3, с. 191];
- сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованості на досягнення особистих цілей і цілей організації [34, с. 49];
- стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації [41, с. 109];

Окремі вчені визначають мотивацію як процес управлінської діяльності, спрямованої на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства

та розглядають її як функцію управління; як процес спонукання себе та інших до дії для досягнення особистих цілей та цілей організації [28, с. 702].

За визначенням науковців поняття мотив – це внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби, що зумовлює певні дії внутрішніх та зовнішніх її рушійних сил [2, с. 333].

Поняття «мотиваційний механізм управління персоналом» трактується як система економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організації, зростання її конкурентоспроможності [46, с. 110].

Мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [43, с. 178].

В умовах формування конкурентного середовища саме від вибору прийнятних мотиваційних механізмів та забезпечення їх раціональної взаємодії в короткостроковому і довгостроковому періодах залежить отримання додаткового, синергічного ефекту мотиваційної системи управління персоналом, посилення конкурентних позицій сучасного підприємства [17, с. 84].

Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом здійснюється на основі концепції взаємодії, що розглядає відносини всередині системи та із суб'єктами зовнішнього середовища [45, с. 167].

Дослідивши напрацювання зарубіжних і вітчизняних вчених, було виявлено, що мотивація в управлінні має визначальну дію. Від так, розробка мотиваційного механізму є складним та багатогранним явищем, яке потребує детального дослідження. Оскільки правильно продуманий мотиваційний

механізм в сукупності з системним підходом будуть сприяти підвищенню продуктивності праці персоналу.

1.2. Організаційне забезпечення мотиваційних механізмів

Для того, щоб досягти цілей підприємства, доцільно зробити акцент на організаційному забезпеченні мотиваційних механізмів. У формуванні новоствореного механізму важливою передумовою є організаційні чинники. Вони дають змогу правильно розподіляти завдання між організаційними підрозділами, що сприятиме досягненню успіху організації.

Мотиваційний механізм є комплексом організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики [10, с. 16].

Головною метою організаційного забезпечення механізму управління мотивацією персоналу є формування ресурсного забезпечення підприємства, планування і організація комплексу засобів спрямованих на стабільне функціонування системи мотивації працівників [5, с. 7].

Функціонування механізму забезпечує мотиви конкуренції при створенні нової продукції і технології, підприємницькі стратегії, мотиви підприємницького ризику, мотиви підприємницьких реакцій на зміну зовнішнього оточення, мотиви внутрішнього підприємництва, які забезпечують гнучкість управління і сприйняття нововведень на самому підприємстві [47].

Основа організаційного забезпечення мотиваційних механізмів – принцип комплексності, відповідно до якого мотивація персоналу має базуватися на трьох основних компонентах: потенційні можливості співробітника (психофізіологічні особливості, освіта, виховання, досвід та ін.), особистісні мотиваційні компоненти; мета і завдання бізнесу [38, с. 380].

Дієвий мотиваційний механізм повинен забезпечувати успішне перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних

орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес [18, с. 173].

Основними організаційними чинниками мотиваційних механізмів на підприємстві є: 1) вдосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках організації; 2) вдосконалення організації праці, що включає постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці. При цьому мотивація персоналу передбачає врахування основних базисних і фізіологічних потреб: потреба в безпеці і захищеності; потреба в любові і прихильності; потреба в досягненнях; потреба в соціальному схваленні (кар'єра, соціальний статус) [47, с. 12-13].

У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [33, с. 179].

Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя, достойного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі та ін) [17, с. 85].

Мотивацію можна забезпечувати не лише за рахунок позитивного впливу на працівників і створення сприятливих умов для роботи, але й способом усунення всього, що заважає в роботі і в житті (важкі умови праці, велика тривалість робочого дня, наявність конфліктної ситуації в колективі) [40, с. 46].

Отже, забезпечення мотиваційних механізмів базується на ефективності прийнятих управлінських рішень. Щоб ефективно впровадити нововведення, варто урахувати цілі підприємства, потреби персоналу та очікування власників. Зазначені аспекти будуть втілені в загальну поставлену мету підприємства.

1.3. Соціально-економічні аспекти використання мотиваційних механізмів в управлінні персоналом

На основі формування мотиваційних механізмів особливу увагу слід приділити соціально-економічним аспектам. Так, урахувавши ряд особливостей і потреб персоналу підприємства, буде визначений фактор впливу. Це дасть змогу створити оптимальні передумови для впровадження змін у сфері управління мотивацією й формування мотиваційних механізмів.

Поняття про сутність соціально-економічної мотивації та процес управління трудовою поведінкою працівника підприємства становлять основу розуміння механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства, який формується в рамках організації з урахуванням факторів зовнішнього середовища, цілей організації, якісних і кількісних характеристик працівників, якості менеджменту персоналу [40, с. 46]. Механізм соціально-економічної мотивації працівника представлений на рисунку 1.1 додатку А.

У процесі дослідження було з'ясовано, що в механізмі соціально-економічної мотивації персоналу особливе місце займають економічні і соціальні інтереси сторін – найманих працівників та роботодавців [40, с. 47].

Функціональність дієвого мотиваційного механізму багато в чому може залежати від супроводжуючих факторів. На практиці особливо виділяються саме соціальні і економічні фактори, які мають синергетичний ефект. Відтак, економічні фактори є основою при застосуванні внутрішньо організаційного механізму персоналу. А пріоритетність економічних аспектів поєднана саме з соціальними. Регулятори-фактори мотивації зазначені в таблиці 1.1 додатку А. Слід відзначити, що коли задоволені матеріальні потреби, діяльність персоналу буде визначатися соціальними мотивами [40, с. 35].

Гриненко А.М. вказує, що соціальна політика підприємства - це невід'ємний елемент внутрішньофірмового механізму мотивації праці, в якому використовуються соціальні фактори, що сприяють ефективнішій праці працівників [6, с. 100].

Ціль внутрішньоорганізаційного механізму мотивації персоналу: зацікавити найманого робітника краще працювати, при цьому донести до нього, що він є важливим елементом в системі підприємства.

Роль внутрішньоорганізаційного механізму є визначальним чинником, який формує навички та вміння працівника відповідно до діяльності підприємства. Тобто, мають бути створені такі можливості, які б дали змогу задіяти весь потенціал працівника і при цьому було бажання докласти зусиль задля поліпшення організації. Це дасть змогу досягти загально поставленої мети і задовольнити потреби обох сторін.

В переліку соціальних аспектів, які використовуються в мотиваційних механізмах, варто відзначити дві групи. Перша група характеризується поліпшенням соціального статусу персоналу в організації. З огляду на цільовий підхід до вибору соціальних факторів, варто виокремити такі: навчання і розвиток в процесі праці, кар'єрне зростання, кадрова ротація, залучення в дорадчі органи, підвищення кваліфікації, тощо.

Друга група це – розвиток соціальної компетентності, а також підвищення соціального статусу персоналу в трудовому колективі: формування соціально значимих навичок на підприємстві, розвиток персоналу за фахом, формування у працівників творчих і інтелектуальних здібностей, участь персоналу в організаційних заходах, підвищення зарплатні, забезпечення соціальних гарантій та захищеності.

Як видно, перша група соціальних аспектів стосується підприємства в цілому та націлена на розвиток персоналу, притому чітко видно вплив і дієвість самої організації. У другій групі аспектів спостерігається участь самого працівника, де наявна мета – поєднати інтереси обох сторін.

Варто зауважити, що будь-які зміни стану робочої сили повинні здійснюватися з управлінням як рушійними так і стримувальними діями. Серед останніх можна виділити опір з боку працівників, як об'єкта управління сприймати нове у зв'язку з різною оцінкою тих самих подій, фактів, наявністю вузько-власницьких інтересів, неправильним розумінням цілей організації [4].

Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідне вдосконалення мотивації працівників, що може дати: підвищення результативності роботи персоналу; оперативне досягнення цілей підприємства; зв'язок результативності роботи з оплатою та нематеріальним стимулюванням; прозорість системи заохочування; зниження плинності кадрів; покращення психологічного клімату; покращення командної роботи [24, с. 59].

Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що соціально-економічні аспекти відіграють суттєву роль в формуванні мотиваційних механізмів. Сукупність економічних і соціальних засобів є підсилюючим фактором в ефективному управлінні персоналом. До того ж, це дасть змогу не тільки зацікавити працівників, а й підвищити трудовий потенціал організації.

Висновки до розділу 1

1. Мотивація є складним та динамічним процесом, який ґрунтується на бажаннях і потребах працівників, при цьому наявна орієнтованість на досягнення цілей підприємства. На основі мотивації формується мотиваційний механізм, який використовує концепції злагожденості та взаємодії. Саме від створеної належної мотиваційної системи, залежить зростання продуктивності працівників та як наслідок - ефективна діяльність організації в цілому.

2. Встановлено, що для формування мотиваційного механізму, чинне місце посідає організаційне забезпечення. Організаційні чинники передбачають створення сприятливих умов, гнучкості управління і наявності необхідних ресурсів. Сформований комплекс напрямків та дій надає стабільне та ефективне функціонування новоствореної системи.

3. Соціально-економічні аспекти формують гнучку та оперативну систему стимулювання персоналу. Сукупність зазначених методів та прийомів забезпечують важливі передумови для вибору і розробки мотиваційного механізму. Ціль задіяних факторів задовольнить бажання і цілі обох сторін.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В СВК «РУЖИНСЬКИЙ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сільськогосподарський виробничий кооператив «Ружинський» створено 2 березня 2000 року. Зареєстроване в Єдиному державному реєстрі підприємств і організацій України за номером 30714886. Місцезнаходження підприємства: Житомирська обл., Ружинський р-н., смт. Ружин. СВК «Ружинський» розташований в зоні Полісся, помірно-континентального клімату, в не забрудненій радіонуклідами території. Віддаль до обласного центру становить 110 км. Місія СВК «Ружинський» полягає у виробництві сільськогосподарської продукції за доступними цінами, які задовольнятимуть потреби і вподобання споживачів. Значна увага приділяється віднові та покращенню якості ґрунтів. Розмір підприємства показано в таблиці 2.1 додатку Б. З представлених даних можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу займає рілля, найменшу – пасовища. Аналізуючи площу угідь СВК «Ружинський» з 2017 р. по 2019 р., видно, що суттєвих змін не відбулось.

Визначимо забезпеченість СВК «Ружинський» виробничими ресурсами в таблиці 2.2 додатку Б. Як бачимо з таблиці, забезпеченість підприємства покращилась за досліджуваний період по всім показникам. Загальна вартість активів зросла на 16%, вартість оборотних активів на 31%, вартість основних засобів зросла на 14%. Що є позитивною тенденцією підприємства в цілому.

Для того, щоб зрозуміти як функціонує підприємство на фінансовому рівні, потрібно проаналізувати фінансові результати в таблиці 2.3 додатку Б. З таблиці видно, що фінансові результати діяльності підприємства покращились. Валовий прибуток від реалізації продукції зріс на 39%. Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 41%, а чистий прибуток – на 89%. Зросла рентабельність підприємства (на 2%), і рентабельність продукції – на 9%.

Розглянемо показники оцінки ліквідності СВК «Ружинський», які подані в таблиці 2.4 додатку Б. З таблиці видно, що значення коефіцієнта покриття (коефіцієнт загальної ліквідності) значно перевищує нормативне значення 1,5 – 2,5. За період 2017-2019 коефіцієнт покриття значно знизився з 7,2 до 4,2 (на 41%). Коефіцієнт швидкої ліквідності за 2019 рік аналогічно знизився і становить 0,6. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності нижче нормативного і за період дослідження суттєво знизилось з 0,08 до 0,01.

Оцінимо рівень фінансової стійкості СВК «Ружинський» в таблиці 2.5 додатку Б. З наведених розрахунків слідує такі висновки: коефіцієнт автономії за 3 роки становить у середньому 0,93. Коефіцієнт фінансової залежності знаходиться в нормативних межах 1,8 – 1,1. Коефіцієнт маневреності власного капіталу знаходиться в нормі – 0,3 і не змінювався за 3 роки. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу низький, і має позитивну тенденцію до підвищення з 0,05 до 0,09. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів низький – 0,0011. Коефіцієнт поточних зобов'язань більше нормативного і збільшився за досліджувані 3 роки на 0,014. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами знизився на -0,1. Коефіцієнт фінансової стабільності високий і становить 3,2, хоч і зменшився на -2,9.

Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, які подані в таблиці 2.6 додатку Б. Дані таблиці свідчать, що коефіцієнт оборотності оборотних активів протягом періоду дослідження збільшився і складає 0,04. Тривалість обороту оборотних активів відповідно знизилась на 3,5 % протягом періоду дослідження. Коефіцієнт завантаження активів в обороті зменшився на 0,04. Коефіцієнт оборотності запасів за досліджуваний період зменшився на -0,67. Коефіцієнт оборотності активів за 3 роки збільшився на 0,06. Тривалість обороту активів зменшилась на 13,33 %, що є позитивним явищем. Коефіцієнт завантаження активів зменшився з 2,56 до 2,22 (-0,34). Тривалість погашення дебіторської заборгованості зменшилась на 3,99 %. Коефіцієнт оборотності власного

капіталу підвищився на 0,02. Тривалість обороту власного капіталу зменшилась на 16,53%. Коефіцієнт завантаженості власного капіталу зменшився на 1,64.

Показники використання ресурсів виробництва представлені в таблиці 2.7 додатку Б. Аналіз таблиці показує, що основні фонди у звітному році використовувалися ефективніше (краще) на 20,2%. Щодо матеріаловіддачі, то суттєвих змін не відбулося. Продуктивність праці по обсягам виробництва збільшилась на 47,9% і становить 131,37 тис. грн. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів збільшився на 4%. Тривалість обороту оборотних засобів зменшилась на 3,52%. Це свідчить про те, що підприємству необхідно менше ресурсів для фінансування своїх оборотних активів.

Проаналізуємо показники економічної ефективності виробництва, які наведені в таблиці 2.8 додатку Б. З даних таблиці спостерігаємо загальне покращення ефективності вирощування продукції рослинництва та тваринництва. Так, в 2019 році отримано прибутку від реалізації продукції рослинництва на 272% більше (майже в 3 рази), ніж у 2018, хоча урожайність зернових і зернобобових зросла всього на 6%. В тваринництві виробнича собівартість молока зросла на 9%, м'яса свиней на 12%, а собівартість 1-го центнера м'яса ВРХ зменшилась до 89% порівняно з 2017 роком. Отримано прибутку в 2019 році від реалізації продукції тваринництва на 81% більше, ніж у 2017 році.

Розрахуємо показники товарної продукції в таблиці 2.9 додатку Б. З наведених розрахунків видно, що тваринництво – за 3 роки складає 72,9%, тобто це більша частина продукції, яка виробляється підприємством. В вартісному вираженні в 2019 році в порівнянні з 2017 роком збільшилась на 2538,5 тис. грн. Вартість рослинницької продукції зросла з 2985 тис. грн. до 5655,7 тис. грн., тобто на 2670,7 тис. грн. В середньому по підприємству за досліджувані 3 роки рослинництво займає 26,9%. У виробництві товарної продукції перше місце займає молоко – 50%, друге місце – зерно 22% і третє – м'ясо свиней 11,8.

Таким чином, з вище наведених даних можна зробити висновок, що природні умови дають змогу вирощувати всі основні види сільськогосподарських культур. Основною галуззю господарства на підприємстві є молочно-

м'ясний напрямок з розвиненим зерновим виробництвом. В структурі товарної продукції молоко займає перше місце – 50%, рослинництво посідає друге місце в господарстві – 26,9%, м'ясо ВРХ 10,9 та свиней 11,8 відповідно.

2.2. Особливості управління персоналом підприємства

Персонал виступає основою виробничого процесу будь-якого підприємства. Ефективність в управлінні трудовими ресурсами обумовлює успішні результати, які забезпечують потужну організаційну діяльність. Тому, однією з найважливіших умов правильного та злагодженого управління кадровим потенціалом є аналіз мотивації праці, який дозволить виявити негативні тенденції і ефективно протидіяти їм.

Динаміка загальної структури персоналу СВК «Ружинський», подана в таблиці 2.10 додатку Б. З даних таблиці можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність персоналу на СВК «Ружинський» за досліджуваний період зменшилась на 10,9%. Керівництво підприємства веде активну політику щодо виконання працівниками правил техніки безпеки. Посадові особи, що винні в порушенні – несуть матеріальну відповідальність.

Проведемо більш детальний аналіз структури персоналу СВК «Ружинський» за категоріями з позиції мотивації в таблиці 2.11 додатку Б. Аналіз персоналу підприємства за категоріями показав, що керівний персонал скоротився на 11,1%. Кількість спеціалістів скоротилась на 5,88% та становить у загальній структурі персоналу 6,75%, кількість службовців за досліджуваний період зменшились на 17,65%. Основний виробничий персонал зменшився на 8,6% і становить у загальній структурі персоналу підприємства – 71,73%. Таким чином, виробничий, основний та допоміжний персонал найбільше зменшився порівняно з управлінським складом і становить – 44,35%. Це пов'язано із умовами праці, змістом роботи і виїздом працівників на заробітки за кордон.

Розглянемо склад та структуру персоналу СВК «Ружинський» за статтю, яка зазначена в таблиці 2.12 додатку Б. За статевою структурою на СВК «Ружинський» переважають жінки (68,35%). В той час питома вага чоловіків у

структурі персоналу скоротилась майже втричі і станом на 2019 рік являє 31,65%.

За допомогою аналізу динаміки структури персоналу за віком з позиції мотивації (таблиця 2.13 додатку Б). дізнаємось в якій віковій категорії відбулось найбільше скорочення. За досліджуваний період відбулось скорочення персоналу віком від 46-55 років, а саме на 52,94%. Наявний синдром «перегорання» і, як наслідок, працівника навіть не вмотивує заохочувальна плата. Керівництву доцільно звернути увагу на непрямі економічні доплати (оплата путівок, лікування і т. д.).

Визначимо склад та структуру персоналу СВК «Ружинський» за освітою в таблиці 2.14 додатку Б. Аналіз показав, що працівники з вищою освітою на підприємстві займають 43,88%, працівники з середньою спеціальною та технічною освітою становлять 53,58% Працівники з середньою загальною освітою складають 2,54%. Підприємство робить акцент на більш професійних кадрах, що є позитивним явищем.

Проведемо аналіз структури персоналу за стажем роботи з позиції мотивації на СВК «Ружинський» і побудуємо відповідну таблицю 2.15 додатку Б. Аналіз таблиці показав, що найбільшу вагу займає персонал зі стажем роботи 6-10 років – 55,69%. Також відбулось його зростання на 4,76% відповідно. Найменшу питому вагу займає персонал зі стажем роботи більше 20 років і становить 9,7%. Це означає, що ніяк не враховується час, відпрацьований людиною на виробництві понад 20 років, і як наслідок, неефективність роботи. Працівники за цією категорією найбільше демотивовані і за власним бажанням звільняються.

Виходячи з отриманих результатів слід вважати, що на підприємстві СВК «Ружинський» не робиться акцент на залучення молодого персоналу. Зовсім відсутні елементи розвитку творчого потенціалу працівника, особового та кар'єрного зростання. Одним із основних демотиваторів є проігнорований керівництвом час, відпрацьований людиною на одній посаді.

2.3. Проблеми використання мотиваційних механізмів в управлінні персоналом підприємства

Мотиваційний механізм являє собою складну систему регуляторів соціально-економічного походження. В умовах сьогодення постає доволі складне питання правильного задіяного потенціалу робітників, кваліфікаційного зростання. Наявна обмеженість ресурсів призводить до того, що керівники не часто використовують заохочувальні та компенсаційні заходи і як наслідок, наявна певна незадоволеність (демотивація) рядового працівника.

Досліджуючи мотиваційний механізм в управлінні СВК «Ружинський» розглянемо рівень продуктивності праці, який наведений в таблиці 2.16 додатку Б. Аналіз рівня продуктивності праці показав, що у 2019 р. порівняно з 2017 р. середньорічна продуктивність праці персоналу збільшилась на 81,31% та становить 668,66 тис. грн. на особу. Середньорічна продуктивність праці виробничого персоналу зросла на 80,99% та становить 829,7 тис. грн. на особу. Це означає, що зростання привело до скорочення персоналу та підвищення обсягів господарювання підприємства. Було виявлено, що на підприємстві наявна матеріальна мотивація, але в той же час повністю відсутня нематеріальна мотивація. Так, відсутні методи мотивації, спрямовані на реалізацію вищих потреб - в самореалізації і самоактуалізації. Не задовольняються базові потреби працівників в нормальному робочому місці.

Під рухом персоналу підприємства розуміють зміну чисельності працівників підприємства в зв'язку з прийомом на роботу і звільненням. Таблицю руху персоналу можна сформулювати таким чином (таблиця 2.17 додатку Б). За даними таблиці 2.17, бачимо, що прийнятих працівників за даний період менше, ніж вибуло. Це пов'язано зі скороченням штату на підприємстві. Коефіцієнт плинності кадрів у 2019 р. порівняно з 2017 р. зменшився на 0,1, що є позитивним явищем.

Дослідивши показники руху персоналу, побудуємо гістрограму на основі таблиці 2.17 та проаналізуємо тенденцію вибуття працівників за досліджувані 3

роки (рисунок 2.1 додатку Б). Отримані результати свідчать, що найбільш питому вагу вибуття кадрів становлять особи – за власним бажанням.

Відповідно до цього, слід проаналізувати динаміку матеріальної мотивації праці працівників (таблиці 2.18 додатку Б). Скориставшись звітом «про елементи операційних витрат» визначено, що підприємство підвищує заробітну плату. Так, основна заробітна плата працівників зросла на 15,2%, однак зменшилась питома вага основного заробітку в фонді оплати праці (83%). Але питома вага мотиваційної заробітної плати і інших заохочувальних та компенсаційних виплат зросла (50%), що дає можливість вмотивувати працівників краще працювати. Додаткова заробітна плата у 2019 році порівняно з 2017 роком зросла більше, ніж в півтора рази та становить 339,6 тис. грн. Інші мотиваційні виплати зросли і станом на 2019 рік складають 68,9 тис. грн. Фонд оплати праці зріс на 20%, що свідчить про позитивну тенденцію в цілому. Також підвищились витрати на соціальні заходи, що зменшує плинність кадрів – персонал «тримається за робочі місця».

Також наявний вплив адміністративних заходів керівництва з позиції безпеки праці. Показники фінансування заходів з безпеки праці подані в таблиці 2.19 додатку Б. З наведених розрахунків видно, що витрати у 2019 році порівняно з 2017 роком зросли. Так за досліджуваний період витрати на 1-го працівника склали 97,8 грн, а витрати на охорону праці в цілому становлять 14 тис. грн. Це означає, що керівництво турбується про персонал і збільшує витрати на поліпшення здоров'я. Разом з тим, керівництво веде щоденний контроль за виконанням персоналом правил техніки безпеки і намагається створити безпечні умови праці.

Висновки до розділу 2

1. Здійснені аналітичні розрахунки дали змогу проаналізувати господарське виробництво СВК «Ружинський», його економічні та управлінсько правові засади діяльності. За досліджуваний період покращилась забезпеченість виробничими ресурсами, покращились фінансові результати

діяльності, покращились показники ділової активності і показники використання ресурсів господарства. Підприємство не залежить від зовнішніх фінансових джерел.

2. Оцінивши стан фінансової стійкості було виявлено здатність управлінців підприємства чітко генерувати нові напрямки діяльності в довготривалій перспективі. Так, коефіцієнт фінансової залежності за досліджуваний період знаходиться в нормативних межах 1,8 – 1,1. Коефіцієнт маневреності за 3 роки не змінювався (0,3) і залишається в межах норми. Стабільність СВК «Ружинський» характеризується низьким коефіцієнтом концентрації залученого капіталу і має позитивну тенденцію до зростання з 0,05 до 0,09. Отже, підприємство має стійкий фінансовий стан та здатне реагувати як на зовнішні так і на внутрішні фактори впливу.

3. В ході аналізу економічної ефективності виробництва продукції спостерігається загальне покращення по всім показникам. Основну частину фінансових надходжень за 3 роки СВК «Ружинський» становить продукція тваринного походження – 10782 тис. грн. (72,9%), рослинництва – 3987 тис. грн. (26,9%) відповідно. Підприємство має молочно-м'ясний напрямок з розвинутим зерновим виробництвом.

4. За досліджуваний період, з різних причин, зменшилась кількість виробничого, основного, допоміжного і службового персоналу. Так, особливу увагу слід приділити динаміці загальної структури персоналу СВК «Ружинський». Протягом 2019 р. порівняно з 2017 р. наявне вибуття як управлінського (11,53%) так і виробничого (10,75%) персоналу. Щодо мотиваційного механізму на СВК «Ружинський», окремі елементи наявні (додаткова заробітна плата та інші заохочувальні заходи), але у працівників чітко спостерігаються дії уникати поставлені керівництвом задачі. Таким чином, оцінивши стан управління економічною діяльністю підприємства, було виявлено ряд проблем в сфері управління мотивацією персоналу. Зазначені проблеми доводять, що є потреба в формуванні інноваційних механізмів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ СВК «РУЖИНСЬКИЙ»

3.1. Інноваційні аспекти удосконалення мотиваційних механізмів

Одним із найважливіших напрямків у формуванні мотиваційних механізмів є використання інноваційних чинників мотивації персоналу. В умовах постійних змін ринкових відносин інноваційна політика набуває важливого значення. Так, на СВК «Ружинський» чітко спостерігається неефективність морально застарілих методів і прийомів, які не відповідають стратегічним цілям підприємства.

Інноваційна модель управління передбачає створення умов для поєднання цілей організації і особистих потреб працівників. Інноваційними аспектами удосконалення мотиваційних механізмів в управлінні персоналом СВК «Ружинський» є: гнучка система оплати праці; впровадження корпоративної культури; покращення умов праці; створення такої робочої атмосфери, яка б базувалася на відкритості та довірі і сприяла розкриттю здібностей кожного працівника; розширення повноважень працівників, можливість брати участь в прийнятті господарських рішень; налагодження системи винагород; проведення навчання; реалізація спілкування працівників між собою та з керівництвом різних рівнів, корпоративні свята.

Особливості інноваційних форм мотивації персоналу на СВК «Ружинський» зазначені на рисунку 3.1 додатку В. Так, гнучка система оплати праці повинна базуватися на досягненнях працівника. Зорієнтована форма на самореалізацію сформує у особистості тісну взаємодію з діяльністю підприємства. Відчуття приналежності дасть змогу розширити навички і потенціал у працівника. Важливим аспектом також є підвищення кваліфікації і кар'єрне зростання. Особливо це стосується молодих спеціалістів. Ефективність діяльності персоналу багато в чому залежить від стану робочого місця, тому на СВК «Ружинський» необхідно покращувати умови праці на

виробництві. Навчання у процесі роботи підвищить рівень кваліфікації нових працівників, покращить відносини в колективі. Індивідуальне стимулювання застосовується у вигляді бонусів і має значний вплив, так як це буде стимулювати працівника, сприяючи виконанню поставлених задач та підвищенню продуктивності. Щодо корпоративної культури, то її впровадження встановить злагожденість дій, згуртованість, обмін досвідом.

Найважливішим мотиваційним фактором є заробітна плата. Фінансові винагороди мотивують працівників до підвищення продуктивності. Гідна оплата праці на СВК «Ружинський» призведе не тільки до позитивного результату, а й до зростання задоволеності і ефективності працівників.

3.2. Використання проектного менеджменту як чинника інвестиційного забезпечення формування мотиваційних механізмів

Проектний менеджмент є сприятливим чинником інвестиційного забезпечення формування мотиваційних механізмів. Проекти дають змогу деталізувати й бюджетувати витрати на формування мотиваційних механізмів. Для того, щоб сформувати ефективний мотиваційний механізм на СВК «Ружинський», доцільно вирішити комплекс поставлених задач, а саме: скоординувати ресурси на проектні заходи, забезпечити фінансування проекту, сформувати дієву команду, мінімізувати витрати і досягти максимальних прибутків, тощо. Саме тут проектний менеджмент з позиції інвестиційного забезпечення стає вагомим чинником.

На основі інноваційних форм мотивації персоналу (рис. 3.1 додатку В) було запропоновано механізми удосконалення системи мотивації (рис. 3.2 додатку В). Оскільки найважливішу роль у мотиваційному механізмі на СВК «Ружинський» відіграє покращення умов праці, то пропонується оновити основні засоби, як одного з важливих чинників стимулювання персоналу. Зокрема планується залучити інвестицій на суму 6 млн. грн. у 2021 – 2024 роках. Оцінка доцільності проекту представлена в таблиці 3.1 додатку В. З ціллю зацікавити інвесторів прийняти участь у фінансуванні запропонованого

проекту, здійснимо його економіко-математичне моделювання ефективності впровадження (таблиці 3.2 додатку В). Амортизаційні відрахування склали: на будівлі – 5 млн. грн, на машини – 1 млн. грн. Ставка дисконтування індексу інфляції складає – 9,8%. З врахуванням зазначеної ставки дисконтування визначимо вартість грошей у часі (таблиця 3.3 додатку В). На основі представлених даних розрахуємо показники ефективності та побудуємо їх у вигляді вихідної таблиці 3.4 додатку В. Із розрахунків видно, що проект є ефективним і прибутковим: строк окупності проекту – 2,21 роки; індекс прибутковості проекту: $1,45 > 0$. Інвестиційний проект по оновленню основних засобів з метою підвищення мотивації та задоволеності працівників можна вважати доцільним і рекомендується вкладати в нього кошти.

Успіх реалізації пропонованого проекту на СВК «Ружинський», визначається побудовою організаційної структури управління, в якій виконавці будуть закріплені за певними видами робіт (рис. 3.3 додатку В). Так, буде створена робоча група, якою буде координувати генеральний директор, оскільки проект реалізується в середині СВК «Ружинський». На першому рівні основними завданнями робочої групи проекту є економічне обґрунтування та ознайомлення учасників з проектом. На другому рівні основні монтажні роботи буде координувати начальник виробничого відділу, на нього покладено завдання – приділити увагу обсягам і якості реалізації проекту. Третій рівень – робітники виробничих відділів, які виконують монтажні роботи і забезпечують обладнання технічними параметрами.

Інвестиційне забезпечення підприємств завжди є ризиковою справою у зв'язку з невизначеністю в зовнішньому середовищі. Так, за допомогою використання проектного менеджменту застосовуються певні алгоритми дій, де визначається реальність впровадження пропонованого проекту. Це дає змогу не тільки визначити термін окупності інвестицій, а й заощадити на ресурсах підприємства. І обрати той проект, який є виграшним.

Висновки до розділу 3

1. Вагомим фактором при формуванні мотиваційних механізмів на підприємствах є інноваційна діяльність. Необхідність розробки інноваційної політики в умовах функціонування підприємств зумовлені постійними змінами в зовнішньому середовищі. Наявність загрози у вигляді застарілих методів і підходів до мотивації змушує керівників шукати нові шляхи модернізації виробництва. Врахування різнобічних потреб працівників при удосконаленні інноваційного механізму сприятиме підвищенню фінансово-економічної діяльності СВК «Ружинський» в цілому.

2. Запропонована інноваційна форма стимулів персоналу на СВК «Ружинський» дозволяє ефективно задіяти методи впливу на персонал. Характерною особливістю зазначених підходів є те, що вони діють згідно з соціальними очікуваннями працівників. Саме від комплексного поєднання форм та дій впливу буде забезпечена ефективна робота працівників всіх структурних підрозділів організації.

3. Побудова мотиваційних механізмів є складним і різнобічним явищем. Для того, щоб удосконалити мотиваційну систему на СВК «Ружинський» з акцентом на інноваційні форми, було проведено комплексний аналіз стану підприємства, особливості його діяльності, забезпеченість і трудовий ресурс. Задля ефективного функціонування мотиваційного механізму СВК «Ружинський» важливим моментом є використання проектного управління. Щоб досягти бажаний економіко-організаційний результат, був розроблений комплекс дій проектно-інвестиційного характеру. Суть процесу полягає в послідовній розробці дій: як правильно розподілити власні кошти на моделювання проекту, як сформувати відповідальну команду розробки проекту, як задіяти мотивацію відповідно до команди проекту, як зацікавити інвестора вкласти кошти у проект, тощо. Головна задача перед управлінцями СВК «Ружинський» стоїть в реалізації проекту при мінімальних витратах на максимальні прибутки. Особливість використання проектного менеджменту зумовлена необхідністю прогнозувати і передбачати події в зовнішньому і внутрішньому середовищі. Застосування

елементів та напрямків методології вирішення задач проектування допоможе досягти СВК «Ружинський» поставленої мети.

4. Слід зауважити, що в умовах нестабільної ситуації традиційно використовують підхід, застосований на виявленні ризиків. Можливість прогнозування наявна не тільки на основі фінансових звітностей, а й реальності проектів. Проектні підходи з чинником інвестиційного розрахунку дозволяють СВК «Ружинський» зекономити трудові ресурси і скорегувати помилки ще на стадіях формування проекту. Отож, використання проектного менеджменту у поєднанні з інвестиційним забезпеченням дозволить зважено і ефективно сформувати мотиваційний механізм в управлінні персоналом.

ВИСНОВКИ

1. Дослідженням теоретико-методичних основ мотивації в управлінні персоналом встановлено, що сутність мотивації полягає в процесі ефективного стимулювання підлеглих з метою досягнення бажаних цілей підприємства. Мотивацію доцільно розглядати як засіб впливу на персонал з акцентом на задоволення його потреб. Мотиваційними механізмами вбачаються комплекс методів та форм ефективного впливу на діяльність особового складу підприємства. Основа системи - використання елементів мотивації на ефективну діяльність, а також постійно замкнутий, повторювальний процес.

2. До чинників забезпечення мотиваційних механізмів віднесено: розуміння менеджментом реальних потреб, інтересів, мотивів персоналу, що працює на підприємстві; пошук способів їх задоволення; розробка і упровадження систем і правил для забезпечення дії мотиваційних механізмів для досягнення мети підприємства.

3. До соціальних аспектів використання мотиваційних механізмів в управлінні персоналом відносяться: визнання заслуг працівника; можливість навчання; кар'єрне зростання; можливість приймати рішення в межах своїх повноважень; гнучкий графік роботи, надання соціального захисту. До економічних слід віднести аспекти, які пов'язані з різними способами оплати праці. А саме: гнучка форма оплати праці, можливість підвищення заробітної плати, преміювання відповідно до досягнень працівника, участь робітника в прибутках підприємства.

4. Сучасний підхід до формування мотиваційних механізмів включає такі методи і сфери: створення системи оплати праці, в якій винагорода залежить від результатів роботи; моральне заохочення та формування інноваційної атмосфери в колективі підприємств; сприяння професійному зростанню працівників; формування системи соціального захисту.

5. Основними особливостями на СВК «Ружинський» є те, що значна частина мотиваційних механізмів не використовується на підприємстві. Приділяється більше уваги значенню заробітної плати, ніж компенсаційному

паketу, який має як матеріальну так і нематеріальну складову і є дієвим мотиватором впливу на працівників. Відсутня соціальна складова мотивації, яка виражається в самореалізації людини, втрачає задоволення від трудової діяльності. Головний демотиватором є те, що розмір винагороди не залежить від результатів роботи.

6. Проблеми використання мотиваційних механізмів в управлінні персоналом СВК «Ружинський» пов'язані з низькою пропозицією працівників, застарілими приміщеннями та обладнанням. Хоча заробітна плата зросла на 15%, але відсутня гнучка система оплати праці, що не стимулює працівників до підвищення продуктивності праці. Було виявлено, що на підприємстві майже відсутня нематеріальна мотивація.

7. Пропонована система удосконалення процесів формування мотиваційних механізмів управління персоналом на СВК «Ружинський» передбачає наступні інноваційні форми: гнучка система оплати праці; впровадження корпоративної культури; покращення умов праці; створення робочої атмосфери, яка б базувалися на відкритості та довірі і сприяла розкриттю здібностей кожного працівника; розширення повноважень працівників, можливість брати участь в прийнятті господарських рішень; налагодження системи винагород; проведення навчання; реалізація спілкування працівників між собою та з керівництвом різних рівнів, корпоративні свята.

8. На першому етапі впровадження мотиваційних механізмів на СВК «Ружинський» вирішено упровадити проект по покращенню умов праці. Для цього пропонується проект по оновленню основних засобів (приміщень і машин для зберігання і переробки сільгосподарської продукції). Завданням проектного менеджменту на наступних етапах розробки та впровадження проекту є: планування і координація управлінських дій по впровадженню проекту; вирішити питання залучення коштів із зовнішніх та власних джерел фінансування; створення команди працівників для створення і реалізації проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Т. В., Терещенко Д. А., Величко В. А. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. *Вісник Харківського економічного університету транспорту і промисловості. Сер. Економіка*. 2013. Вип. 42. С. 259-263.
2. Болтянська Л. О., Андрєєва Л.О., Лисак О. І. Економіка підприємства посібник. Херсон, 2015. 333 с.
3. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азраиляна. Москва : Ин-т новой экономики, 1998. 191 с.
4. Ветров В. Г. Индикаторы социально-экономического развития муниципальных преобразований пособие. Москва, 2001. 67 с.
5. Голишева Є. О. Принципи формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом промислового підприємства. *Ефективна економіка* : зб. матеріалів доп. учасн. VII Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро : Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2012. – С. 7.
6. Гриненко А. М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. *Вісник Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. Сер. Управління персоналом*. 2016. Вип. 3. С. 100.
7. Грищенко В. Ф., Чернова М. С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання посібник. Київ, 2011. 112 с.
8. Гугул О. Формування механізму мотивації інноваційної активності працівників підприємства. *Вісник Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. Сер. Економіка*, 2014. Вип. 2. С. 56-61.
9. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2013. Вип. 8. С. 80-82.

10. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки довідник. Київ, 2008. 16 с.
11. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент навчальний посібник. Київ, 2008. 54 с.
12. Діденко В. М., Менеджмент підручник. Київ, 2008. 584 с.
13. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій монографія. Київ, 2007. 155 с.
14. Коваленко М. А., Грузнов І. І., Сухомлин Л. Є. Менеджмент трудової активності працівників підприємства довідник. Херсон, 2006. 288 с.
15. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу довідник. Київ, 2011. 269 с.
16. Коленда Н. В. Факторы влияния на уровень социальной безопасности Населения. Научный вестник. Восточноевропейского национального университета им. Леси Украинки. Сер. Экономические науки. 2013. Вип. 4(253). С. 214.
17. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства довідник. Харків, 2011. 84-85 с.
18. Колот А. М., Мотивація персоналу підручник. Київ, 2002. 173 с.
19. Кравченко О. О., Кикоть С. В. Психологічні аспекти управління персоналом довідник. Черкаси, 2016. 133 с.
20. Кравчук І. І., Харченко Г. Д., Формування мотиваційних механізмів управління персоналом. Менеджмент в аграрному секторі економіки : зб. матеріалів доп. учасн. VI Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир : Поліський національний університет, 2020. С. 2-3.
21. Кредісов А. І., Панченко Є. Г. Менеджмент для керівників посібник. Київ, 1999. 556 с.
22. Куриляк В. Є., Мазур В. С. Заробітна плата на промислових підприємствах, методичні та організаційні аспекти монографія. Тернопіль, 2011. 304 с.

23. Кушнерик О. В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. *Вісник університету «Україна». Сер. Ефективна економіка*. 2012. Вип. 15. С. 98-103.
24. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка* : зб. матеріалів доп. учасн. IV Міжнар. наук.-практ. конф. Харків : Харківський національний аграрний університет ім. В. В. Докучаєва, 2016. С. 58-61.
25. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Наукові праці* : зб. матеріалів доп. учасн. III Міжнар. наук. практ. конф. Запоріжжя : Запорізького національного університету, 2010. С. 39-41.
26. Мала Р. І., Миронова В. В., Єремєєва Н. В. Інноваційний розвиток агропромислового комплексу України інформаційний посібник. Донецьк, 2012. 65 с.
27. Махорін Г. Л. Від комуни «новий світ» до КСП ім. Леніна: шлях у 75 років кооперативу довідник, Житомир, 1997. 48 с.
28. Месконт М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента пособие. Москва 1992. 702 с.
29. Михайлюк О. Л. Семенова В. Ф. Екологічний менеджмент посібник. Київ, 2004. 516 с.
30. Міцкевич Н. В. Проблеми мотивації ефективної праці на підприємстві. *Вісник Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Сер. Економіка*. 2014. Вип. 235. С. 76-81.
31. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері / Чернівська Л. П. та ін. Київ : КНЕУ, 2003. 322 с.
32. Никифоренко В. Г. Управління персоналом навчальний посібник. Одеса, 2013. 275 с.
33. Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Вісник Сумського обласного інституту*

- післядипломної педагогічної освіти. Сер. Актуальні проблеми економіки. 2014. Вип. 4. С. 179.*
34. Петюх В. М., Базилюк Б. Г., Гетьман О. О. *Управління персоналом навчальний посібник. Київ, 2007. 49 с.*
35. Погорелов М. І. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення. *Вісник Національного технічного університету. Сер. Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. Вип. 22. С. 105-109.*
36. Попова О. І. Мотиваційні фактори як основа ефективного стратегічного управління. *Вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Сер. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. 2007. Вип. 10. С. 58-60.*
37. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва. *Основи управління персоналом монографія / за ред. О. В. Притули. Львів, 2003. С. 216 с.*
38. Райгородский Д. Я. Теория и психология личности А. Маслоу хрестоматія. Самара, 1999. 379-391 с.
39. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми монографія. Полтава, 2011. 136 с.
40. Салун М. М., Майстренко О. В. Механізм соціально-економічної мотивації працівника монографія. Харків, 2010. 35-47 с.
41. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом. Монографія. Вінниця, 2005. 109 с.
42. Скібіцький О. М., Матвеев, Л. І. Менеджмент підприємницької діяльності посібник. Київ, 2011. 220 с.
43. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки. 2010. Вип. 6. С. 178-181.*
44. Тужилкіна О. В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні.

Вісник Дніпровського державного аграрно-економічного університету. Сер. Ефективна економіка. 2010. Вип. 9. С. 37–41.

45. Хоменко І. М. Рушійні сили механізму мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Управління сучасним підприємством* : зб. матеріалів доп. учасн. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : Національний університет харчових технологій, 2013 р. С. 167–169.

46. Цимбал Ю. С. Підвищення ефективності мотиваційних механізмів у системі менеджменту організацій. *Економіка праці, демографія, соціальна політика* : зб. матеріалів доп. учасн. І Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : Київський національний університет, 2017. С. 110-111.

47. Шишкін В. І. Мотиваційний механізм на підприємстві. *Економічні науки* : зб. матеріалів доп. учасн. V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : Національний університет харчових технологій, 2011 р. С. 12-14.

48. Якубовський С. О. Інвестиційна діяльність транснаціональних корпорацій та її вплив на конкурентоспроможність національних економік монографія. Одеса, 2002. 394 с.

49. Ястремська О. М. Визначення основних факторів впливу та показників оцінювання якості трудового життя працівників. *Вісник Харківського національного економічного університету Сер. Проблеми економіки.* 2012. Вип. 4. С. 49-55.

50. Ястремська О. М., Яковенко К. В., Томах В. В. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств монографія. Харків, 2009. 328 с.

51. Яхтер А. Мотивація праці як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економічні науки* : зб. матеріалів доп. учасн. ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. Черкаси : Черкаський державний технологічний університет, 2014. С. 128-134.