

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Деркач Владислав Андрійович

УДК 655:658

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління мотивацією праці в ДП «Житомирський лікєро-горілочаний завод»

073 «Менеджмент»

Подасться на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____Деркач В.А.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Зелінська Антоніна Михайлівна
к.е.н., доцент

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Деркач В.А. Управління мотивацією праці в ДП «Житомирський лікєро-горілочний завод». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню управління мотивацією праці в ДП «Житомирський лікєро-горілочний завод». У роботі аналізуються теоретичні аспекти мотиваційного процесу та його роль у підприємницькій діяльності. На основі аналізу практики управління мотивацією на конкретному підприємстві проведена оцінка ефективності застосованих методів та ідентифікуються потенційні недоліки.

У роботі розглянуті фактори, що впливають на мотивацію працівників на ДП «Житомирський лікєро-горілочний завод», включаючи соціально-економічні, психологічні та організаційні аспекти. Досліджена система стимулів, що використовується на підприємстві та її вплив на мотиваційний клімат та результативність працівників.

На основі отриманих результатів аналізу розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи управління мотивацією праці в ДП «Житомирський лікєро-горілочний завод».

Ключові слова: персонал, управління персоналом, мотивація, стимулювання.

ABSTRACT

Derkach V.A. Management of labor motivation at SE "Zhytomyr Distillery". – Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management" – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The qualification work is dedicated to the study of the management of labor motivation in the State Enterprise "Zhytomyr Distillery". The paper analyzes the theoretical aspects of the motivational process and its role in entrepreneurial activity. Based on the analysis of the practice of motivation management at a specific enterprise, an assessment of the effectiveness of the applied methods was carried out and potential shortcomings were identified.

Factors affecting the motivation of employees at the Zhytomyr Distillery, including socio-economic, psychological and organizational aspects, are considered in the paper. The system of incentives used at the enterprise and its influence on the motivational climate and the productivity of employees were investigated.

Based on the results of the analysis, proposals were developed to improve the labor motivation management system at the Zhytomyr Distillery.

Key words: personnel, personnel management, motivation, stimulation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1. Сутність та механізм формування мотивації праці.....	6
1.2. Система управління мотивацією праці на підприємстві.....	11
РОЗДІЛ 2. СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНИЙ ЗАВОД»	
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	16
2.2. Оцінка динаміки та структури персоналу підприємства.....	21
2.3. Сучасний стан управління мотивацією праці персоналу ДП «Житомирський лікєро-горілочаний завод».....	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ У ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛІКЕРО- ГОРІЛЧАНИЙ ЗАВОД»	
3.1. Напрями поліпшення мотиваційного механізму на підприємстві.....	31
3.2. Удосконалення системи матеріальної мотивації працівників..	33
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від ефективності роботи його персоналу та ефективності управління цією діяльністю. Зниження зацікавленості працівників у досягненні результатів своєї праці може призвести до трудової апатії та погіршення трудової та виробничої дисципліни. Саме тому в останні роки виникає необхідність дослідження проблеми мотивації праці.

В сучасному менеджменті все більше уваги приділяється мотиваційним аспектам. Мотивація персоналу є ключовим інструментом для досягнення оптимального використання ресурсів та мобілізації потенціалу кадрів. Основною метою процесу мотивації є досягнення максимальної продуктивності використання наявних працездатних ресурсів, що призводить до підвищення загальної ефективності та прибутковості підприємства.

Проблема мотивації найманих працівників була вивчена вченими як минулого, так і сучасності. Зарубіжні науковці, такі як М. Альберт, К. Альдерфер, М. Вебер, А. Маслоу, внесли значний вклад у розробку проблем мотивації трудової діяльності. Також вітчизняні дослідники, такі як С. Бандур, Д. Богиня, Е. Грішнова, В. Данюк, Е. Лібанова, О. Онікієнко та інші, присвятили цій темі багато досліджень. Незважаючи на значний науковий внесок вчених з України та інших країн, залишаються недостатньо розробленими питання, пов'язані зі впровадженням сучасних методів мотивації праці на підприємствах, оцінкою ефективності механізму мотивації праці та визначенням невикористаних резервів для забезпечення його ефективності в умовах формування конкурентного середовища.

Мета дослідження. Кваліфікаційна робота спрямована на розробку основних напрямків та відповідних заходів для поліпшення управління трудовими ресурсами ДП "Житомирський лікєро-горілочний завод".

Для досягнення цієї мети визначено наступні **завдання**:

- Визначити сутність мотивації праці та розкрити методичні підходи до управління системою мотивації праці на підприємстві.
- Надати загальну організаційно-економічну характеристику господарської діяльності досліджуваного підприємства.
- Проаналізувати наявність персоналу на підприємстві та оцінити ефективність його управління.
- Дослідити систему мотивації праці на підприємстві та оцінити ефективність її управління.
- Виявити основні напрями для поліпшення управління системою мотивації праці у ДП "Житомирський лікєро-горілочаний завод".
- Обґрунтувати заходи для поліпшення управління системою мотивації праці у ДП "Житомирський лікєро-горілочаний завод".

Об'єктом дослідження є процес управління системою мотивації праці на ДП "Житомирський лікєро-горілочаний завод".

Предметом дослідження є механізм управління системою мотивації праці у ДП "Житомирський лікєро-горілочаний завод".

У процесі дослідження були використані такі **методи**: статистичний, аналітичний, абстрактно-логічний, розрахунково-нормативний та інші методи. **Інформаційною базою** дослідження були відповідні закони України, укази Президента України, нормативні документи уряду, матеріали Головного управління статистики в Житомирській області, матеріали щодо господарської діяльності ДП "Житомирський лікєро-горілочаний завод", періодичні видання, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-аграрників та фахівців у галузі дослідження, матеріали особистих спостережень автора, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 44 найменувань. Містить 12 таблиць, брисунків, 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та механізм формування мотивації праці

Відомо, що персонал є ключовим фактором у беззбитковій діяльності будь-якого підприємства. Сучасний досвід та теорія підтверджують, що успіх підприємства залежить від того, як персонал розглядається як головне джерело ефективного розвитку і рушійна сила всієї економічної системи. Це означає, що ефективні мотиваційні системи персоналу є необхідним елементом сучасного рівня виробництва.

Традиційна теорія мотивації персоналу, зазвичай, пов'язує підвищення продуктивності праці з мотивацією. Однак, в сучасних умовах економічного, соціального та культурного розвитку, це поняття має змінене значення. Зокрема, управління персоналом набуває важливості особистісних якостей працівників та їхніх потреб. Тому визначення стимулів як найкращого способу задоволення цих потреб також зазнає змін. Саморозвиток та самовдосконалення стають основними аспектами мотиваційної складової поведінки працівника. Таким чином, управління мотивацією повинно ґрунтуватися на глибокому зв'язку між управлінням та індивідуально-психологічними аспектами, в яких суттєву роль відіграють особистісні характеристики працівника.

Існують два терміни, а саме "мотивація трудової діяльності" і "мотивація праці", які мають відмінне значення. Мотивація трудової діяльності охоплює ширший спектр аспектів і включає мотивацію, пов'язану з підготовкою до працевлаштування, володінням засобами виробництва, розвитком особистої конкурентоспроможності на ринку праці, а також саму мотивацію працювати [38, с. 9].

Дослідження сучасних підходів до стимулювання праці показують, що важливо розрізняти мотивацію як взаємозв'язок ієрархічних систем внутрішніх стимулів до трудової діяльності та мотивування як цілеспрямовану управлінську

діяльність, спрямовану на формування відповідних мотивів у працівників [38, с. 12].

Наочнішим і більш точним способом висвітлення різниці в сутності мотиваційного процесу є визначення таких термінів і категорій, як "мотиваційний потенціал працівника" і "мотиваційні ресурси підприємства". Мотиваційний потенціал працівника розглядається як економічна категорія, яка визначає результативність трудової діяльності та включає потенціал і сукупність мотивів і цілей, що характеризують механізм активації – процес формування і реалізації мотивів працівників, які відображаються у кінцевих результатах праці. Мотиваційні ресурси підприємств складаються з методів, засобів і управлінських рішень, спрямованих на закріплення позитивної трудової поведінки або попереднє впливання на процеси формування і активізації відповідних мотивів у працівників з метою досягнення максимально ефективних цілей підприємства та задоволення його потреб [39, с. 20]. Таким чином, мотивація праці є бажанням працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

Потреби представляють собою неминучі відчуття і супроводжують людину протягом її життя. Вони є загальними для різних людей, але проявляються індивідуально у кожної особи. Потреби виникають через відчуття фізичного, соціального дискомфорту або нестачі чогось. Вони представляють собою необхідність у чомусь, що необхідне для нормальних умов життя і розвитку людини. У свідомості людини потреби перетворюються на стимули і мотиви [37, с. 328].

Вже століттями економісти та психологи намагаються класифікувати безмежну кількість людських потреб. Через це в літературі існує багато різноманітних підходів до класифікації потреб.

Потреби людини проявляються через прагнення, домагання і очікування. Прагнення внутрішньо направляють формування мотивів для діяльності. Домагання визначають рівень активності людини в її поведінці. Очікування конкретизують очікувані результати прагнень та домагань в реальному контексті діяльності.

Потреби формують мотиви і цілі діяльності, що визначають активність та результати цієї діяльності. Потреба є внутрішньою умовою активності людини, групи або суспільства для забезпечення життєдіяльності. Вона спонукає мотиви людини. Потреби можуть бути як неусвідомленими прагненнями, так і свідомими поведінковими мотивами. Способами реагування на потреби є їх задоволення, пригнічення або відмова від задоволення.

Стимул слід розглядати як важливий елемент зовнішнього середовища, соціальних умов життєдіяльності, який може задовольнити потреби. Мотив виступає як виявлення конкретної реакції працівника на стимул.

Стимулювання відноситься до специфічного типу управлінського впливу на трудову діяльність учасників виробництва, який здійснюється шляхом регулювання умов їх життєдіяльності та застосування стимулюючих заходів для задоволення потреб. Мотивація праці, у свою чергу, є головною силою, що визначає економічну активність працівника, спонукаючи його до певних дій, і формується під впливом особистих інтересів і факторів зовнішнього середовища.

Особливості цих понять визначають сферу функціонування стимулювання і мотивації праці, їх взаємозв'язок і вплив на ефективність механізму стимулювання. Формування високої мотивації праці вимагає розробки певних підходів та стратегій.

Мотиви праці можуть бути різноманітними і відрізнятися за такими факторами:

- Потребами, які людина хоче задовольнити через свою трудову діяльність.
- Цінностями, які мають значення для людини для задоволення її потреб.
- Ціною, яку працівник готовий заплатити за задоволення своїх потреб.

Усі ці поняття мають одну загальну ідею: задоволення потреб і досягнення бажаних цінностей є нерозривно пов'язаними з трудовою діяльністю.

Мотиви праці можна розподілити на кілька груп, які в сукупності утворюють єдину систему. Серед них є мотиви, пов'язані зі значущістю роботи та корисністю, статусні мотиви, пов'язані з отриманням визнання за трудову

діяльність, мотиви, спрямовані на отримання матеріальних цінностей, а також мотиви, що визначають інтенсивність роботи.

Вивчення сутності мотивів, потреб і стимулів, а також факторів, що підвищують їх ефективність, дозволяють узагальнити зовнішні, внутрішні та соціальні чинники мотивації працівників (див. рис. 1.1) [25, с. 161].

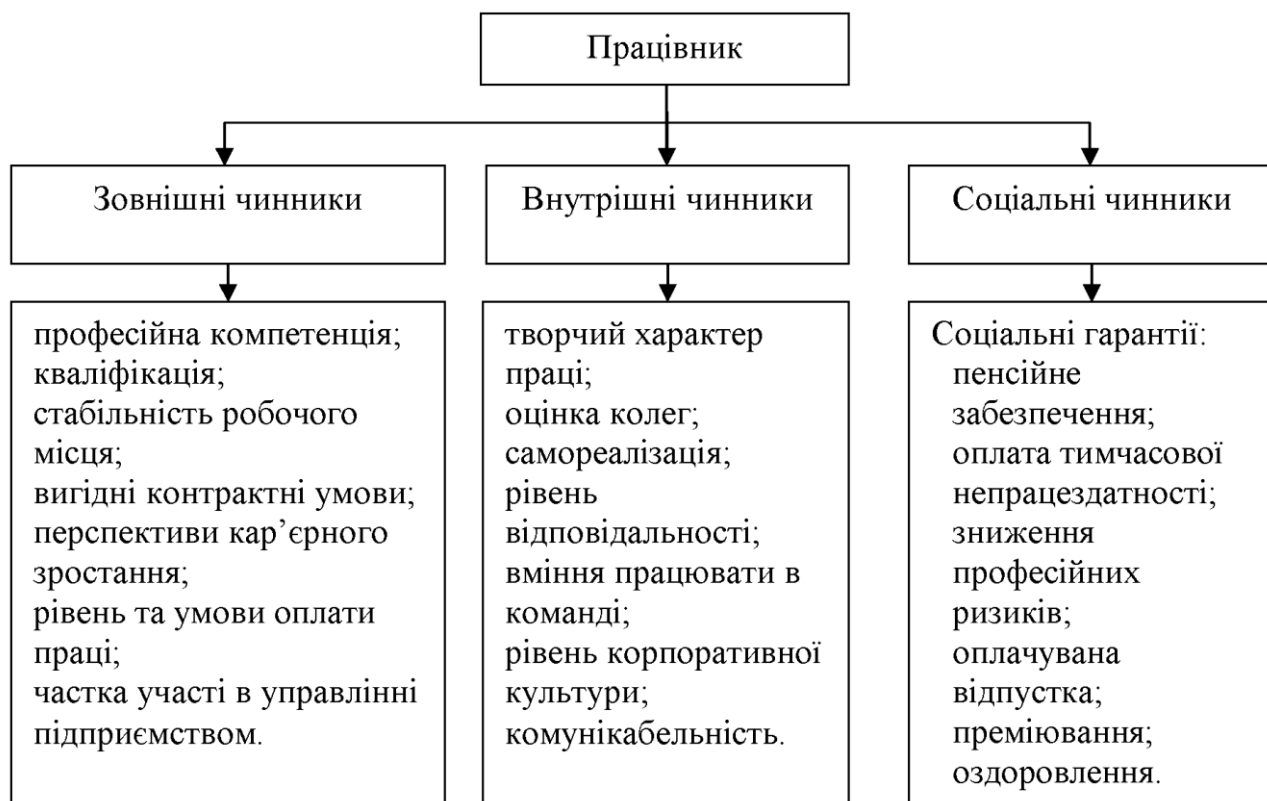


Рис. 1.1. Чинники мотивації працівника

Джерело: [40, с. 242]

Таким чином, зовнішні чинники мотивації пов'язані з умовами праці, формами винагороди та іншими факторами. Внутрішні чинники мотивації працівника обумовлюються його особистими мотивами та потребами. Соціальні чинники стимулювання мотивації передбачають різноманітні соціальні гарантії.

Отже, мотивація – це довгостроковий вплив на працівників з метою зміни їх ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи та розвиток їх трудового потенціалу [37, с. 330]. Стимулювання, як тактика вирішення проблем, спрямоване на фактичну структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівника, а також на більш повне використання його наявного трудового потенціалу.

За останні роки, дослідження, пов'язані з мотивацією праці, стали дуже складними, а наукова спільнота накопичила значну кількість інформації та статистичних даних, що призвело до розвитку мотивації як самостійного наукового напрямку. В науковій літературі існує різноманітні трактування терміну "мотивація", але загальний зміст цієї категорії, на загальних підставах, вже стало більш чітким (див. табл. 1.1). Науковий аналіз цього поняття свідчить, що "мотивація" – це процес, який спонукає самого себе і інших до активності з метою досягнення особистих або організаційних цілей.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «мотивація» в навчально-методичній літературі

№ з/п	Автори	Значення терміну
1.	М. Мескон, М. Альберт, Ф Хедоурі [44]	Процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації.
2.	Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський [23, с. 192]	Процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні та психологічні процеси, що полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних уклеї або загальних цілей організації
3.	І.І. Тимошенко, О.І. Соснін [24, с. 386]	Сукупність рушійних сил, які побуджують людину до здійснення визначених дій.
4.	С.А. Шапіро [27, с. 14]	Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведіння, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників.
5.	А.М. Колот [37]	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
6.	О.В. Гривківська, Ж.В. Соловійова [22, с. 87]	Прагнення людини до дії, в якій вона відчуває потребу, але не здатна приступити до неї або здійснити самостійно.

Джерело: досліджено автором

Система мотивації та стимулювання праці повинна базуватися на відповідній нормативно-правовій основі. Працівник повинен бути ознайомлений з вимогами, які йому ставляться, очікуваною винагородою за їх виконання та можливими санкціями у разі невиконання. Ефективність стимулювання праці залежить від того, наскільки управлінські органи можуть досягти і підтримувати

рівень роботи, за який відбувається оплата праці. Метою стимулювання є не просто змусити людину працювати, а зацікавити її працювати краще і більш продуктивно, ніж це вимагають трудові умови.

Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне поєднання робочого часу і відпочинку, праці та вільного часу. Зосередження тільки на економічній мотивації може привести до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, що в свою чергу може призводити до постійної втоми та нервово-емоційного напруження у багатьох працівників.

Отже, мотивація грає значну роль у практиці управління персоналом, оскільки вона є основною драйвером, що спонукає людей до досягнення вищих результатів. Вона включає в себе бажання просуватися по кар'єрній драбині, здійснювати складні та відповідальні завдання, а також працювати в галузі, яка вважається суспільнокорисною.

1.2. Система управління мотивацією праці на підприємстві

Таким чином, система мотивації праці персоналу на підприємстві, як економічна категорія, складається з наступних компонентів: оплата праці (основна та додаткова заробітна плата, компенсаційні та заохочувальні виплати), соціальні гарантії, надання пільг, участь працівників у власності, управлінні та розподілі прибутку підприємства відповідно до їхнього трудового внеску, ротація персоналу, регулювання робочого часу, поліпшення умов праці, особисте й публічне визнання, формування й розвиток моральних якостей особистості та морального клімату в колективі.

Ефективність системи мотивації праці персоналу залежить від її максимального охоплення всіма працівниками підприємства та індивідуалізації, врахування особистих потреб та мотивацій кожного працівника.

Отже, система мотивації на рівні підприємства повинна відповідати наступним вимогам:

- Забезпечення рівних можливостей для зайнятості та професійного росту

на основі критеріїв результативності праці.

- Узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання внеску кожного працівника у загальний успіх підприємства.
- Створення сприятливих умов для збереження здоров'я, безпеки праці та благополуччя всіх працівників.
- Забезпечення можливостей для розвитку професійної майстерності та реалізації потенціалу працівників.
- Підтримка атмосфери довіри та зацікавленості в реалізації загальної мети в колективі.

Ця необхідність визначає важливість створення ефективної системи мотивації, яка сприяє розвитку і досягненню успіху як для підприємства в цілому, так і для його працівників.

Система мотивації повинна бути простою і зрозумілою для працівника, а також гнучкою, надаючи можливість швидко винагороджувати позитивні результати роботи. Розміри винагороди повинні бути економічно та психологічно обґрунтованими. Важливо організувати винагороди для персоналу на основі таких показників, які вважаються справедливими для всіх. Системи винагород повинні створювати у працівників почуття справедливості щодо матеріальних стимулів і сприяти зацікавленості працівників у поліпшенні не лише індивідуальної роботи, але й колективної роботи з іншими співробітниками.

Для досягнення очікуваних результатів в мотивації праці необхідно керувати цим процесом, що неможливо без реалізації чотирьох основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації і контролю.

У практичному втіленні системи мотивації та стимулювання працівників необхідно використовувати широкий спектр методів, таких як організаційно-виробничі, соціально-економічні, адміністративні, інформаційно-роз'яснювальні, соціально-психологічні, правові. Цей склад методів представлено на рисунку 1.2.

Мотиваційний клімат на підприємствах має глибокий взаємозв'язок з

рівнем задоволеності від роботи, який визначається різними факторами. Особливу цінність має робота, де працівник відчуває свою власну важливість та корисність. Цей погляд більш активно поділяють працівники похилого віку. Молоді працівники, натомість, віддають перевагу роботам, де існує краща організація праці, сприятливіші умови праці та більш сприятливий колектив.

Працівники старшого віку, зокрема, більше цінують можливості для підвищення професійного рівня. Проте, залежно від досягнення певного вікового порогу, ця тенденція може послаблюватись.



Рис. 1.2. Зміст методів управління мотивацією праці на підприємствах

Джерело: розроблено за [38, с. 169]

Серед важливих факторів мотивації персоналу можна виділити суб'єктивні чинники, пов'язані з вибором професії та рівнем кваліфікації, які визначаються престижем праці. Недоцільна система стимулювання може негативно позначитись не лише на підприємстві, але, як свідчить історія економічного розвитку різних країн, на всій економічній системі. Це відбувається через просте нерозуміння між інтересами виробничого сектора та працівників.

Багато вітчизняних підприємств мають примітивні системи мотивації, які не сприяють динамічному зростанню підприємств через недостатнє використання трудового потенціалу працівників. В цій ситуації загальне поліпшення мотивації праці може позитивно позначитись на економічних показниках та рівні доходу працівників лише за умови загального покращення мотиваційного середовища.

Ефективними факторами мотивації є:

- Виховання особистості та самоповаги працівників.
- Формування системи лідерства та визнання лідерів.
- Здійснення принципів командної роботи.
- Довіра та делегування повноважень.
- Оцінка якості роботи працівників з боку керівництва.

Під час розробки системи мотивації особливу увагу слід звернути на процеси, що впливають на конкурентоспроможність продукції. Це включає розробку другого етапу – системи мотивації працівників у напрямі творчої діяльності.

Існують різні вимоги до системи мотивації персоналу підприємства, які варто враховувати:

- **Об'єктивність:** розмір винагороди працівника повинен бути встановлений на підставі об'єктивної оцінки його результатів праці.
- **Передбачуваність:** працівник повинен мати чітке уявлення про те, яку винагороду він отримає залежно від результатів своєї праці.

- **Адекватність:** винагорода має бути відповідною трудовому внеску кожного працівника в результаті діяльності колективу, його досвіду та рівню кваліфікації.
- **Своєчасність:** винагорода повинна надходити працівнику якнайшвидше після досягнення результату (будь то пряма винагорода або облік для подальшої винагороди).
- **Значущість:** винагорода повинна мати значення для працівника, щоб вона була мотиваційною.
- **Справедливість:** правила визначення винагороди повинні бути зрозумілими для всіх працівників організації і справедливими з різних перспектив.

РОЗДІЛ 2

СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ У ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Підприємство "Житомирський лікєро-горілчаний завод" є одним з найдавніших заводів в Україні, який заснований у 1896 році і відноситься до старожилів лікєро-горілчаної галузі. Протягом свого існування завод пройшов багато змін, але зовнішні будівлі зберігають свій первозданний вигляд, а виробництво продовжує дотримуватись старовинних традицій і використовувати унікальні рецептури спиртових напоїв. На сьогоднішній день підприємство є державною власністю і підпорядковується Державному управлінню справами. Воно успішно розширює обсяги виробництва і гідно конкурує з приватними підприємствами-виробниками лікєро-горілчаної продукції.

Головними сферами діяльності підприємства "Житомирський лікєро-горілчаний завод" є наступні:

- Виробництво і продаж лікєро-горілчаних виробів.
- Організація та проведення фірмової торгівлі через мережу фірмових магазинів, які мають нумерацію і печатку.
- Оптова торгівля лікєро-горілчаною продукцією, тютюновими виробами, харчовими продуктами та промисловими товарами.
- Виробництво і торгівля слабоалкогольними і безалкогольними напоями.
- Здійснення зовнішньоекономічної діяльності відповідно до законодавства.

Організаційна структура та система управління ДП "Житомирський лікєро-горілчаний завод" можуть бути ознайомлені на рисунках 1 та 2 в додатках А та Б відповідно.

Управління підприємством "Житомирський лікєро-горілочаний завод" здійснюється генеральним директором, який призначається і звільняється з посади за рішенням Керівника Державного управління справами, з яким укладається контракт. Генеральний директор самостійно приймає рішення з питань діяльності підприємства, за винятком тих, що віднесені статутом та законодавством до компетенції інших органів управління підприємством. Генеральний директор особисто керує всіма службами організації, включаючи технічні, господарські, бухгалтерські та кадрові служби. Він організовує їх роботу і здійснює контроль за своєчасним і якісним виконанням ними своїх обов'язків. Основною метою генерального директора є забезпечення безперебійної та високоякісної роботи підприємства.

У 2022 році обсяг товарної продукції підприємства, в порівнянні з оптовими цінами, становив 66,044.7 млн грн, що було більше на 8,355.8 млн грн або на 114.5% в порівнянні з попереднім роком, де обсяг становив 57,688.9 млн грн. Упродовж 2022 року було вироблено 984 тис. дал горілки та лікєро-горілочаних виробів, що на 57.7 тис. дал більше, ніж у 2021 році, де виробництво склало 926.3 тис. дал. Ріст склав 106.2%. Реалізація лікєро-горілочаної продукції також зростає. У 2022 році було реалізовано 985.5 тис. дал., що на 60.1 тис. дал. більше, ніж у 2021 році, де реалізація становила 925.4 тис. дал. Ріст склав 106.5%. З реалізацією через мережу фірмової торгівлі, що складається з 38 магазинів, було реалізовано 148 тис. дал., що становить 15% від загального обсягу реалізації. Решта, а саме 837.5 тис. дал., що складає 85% від загального обсягу реалізації, було здійснено через дистриб'юторів.

Підвищення обсягів виробництва і реалізації продукції було досягнуто завдяки активному просуванню на ринку алкогольних напоїв торгових марок «Житомирська на бруньках», «Житомир», «Старий Житомир» та «Президентський стандарт». Цей успіх був досягнутий завдяки проведенню рекламної компанії, включаючи телерекламу на різних телевізійних каналах, розміщення рекламних плакатів, оголошень та публікації новин про отримання нагород за продукцію в засобах масової інформації.

Вартість майна підприємства визначається загальною сумою всіх активів, які знаходяться на балансі. Зобов'язання підприємства включають статутний капітал, власний капітал, залучений капітал, довгострокові та поточні зобов'язання, а також короткострокові кредити банків. Ці показники відображені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники майнового стану ДП «Житомирський лікеро-горілчаний завод», тис. грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
1. Статутний капітал	3977,6	3977,6	3977,6	100,0
2. Власний капітал	16736,2	17488,7	20207,0	120,7
3. Залучений капітал	58093,8	50377,5	87796,0	151,1
4. Дебіторська заборгованість	52088,0	40700,2	71972,0	138,2
5. Кредиторська заборгованість	32648,6	18124,9	56877,0	174,2
6. Загальна вартість активів	74830,0	68231,8	108997,0	145,7

Загальна вартість активів у 2022 році збільшилася порівняно з 2020 роком на 45,7% або на 34167,0 тис. грн. Це свідчить про стабільність діяльності підприємства та його тенденцію до зростання обсягів. Динаміка обсягів капіталу підприємства представлена на рисунку 2.1.

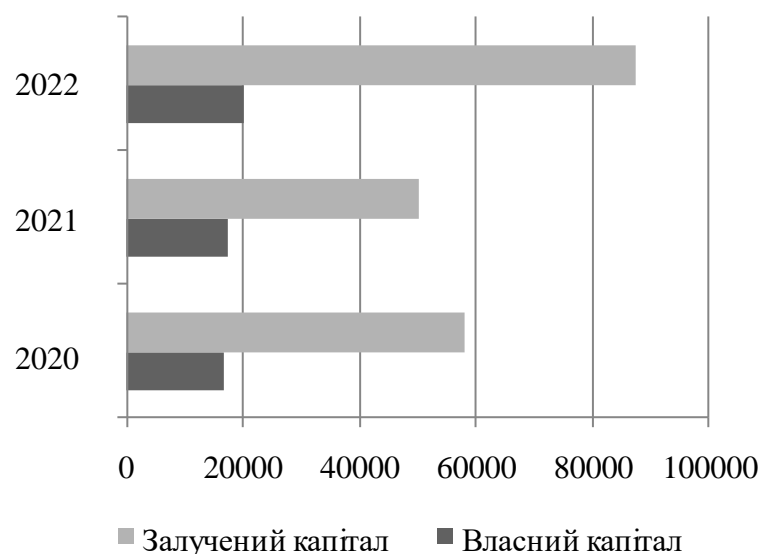


Рис. 2.1. Динаміка обсягів капіталу підприємства у 2020-2022 роках, тис. грн.

У таблиці 2.2 представлені показники використання ресурсів підприємства.

Таблиця 2.2

Показники використання ресурсів підприємства

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
1. Фондовіддача	25,95	20,28	26,97	1,02 п.
2. Матеріаловіддача	5,56	3,78	4,00	-1,56 п.
3. Вироблено валового продукту на 1 працівника, тис. грн.	335,00	284,20	379,56	113,3
4. Коефіцієнт обороту оборотних активів	3,02	2,83	2,24	-0,78 п.
5. Тривалість обороту оборотних активів, днів	120,75	128,91	132,85	110,0
6. Рентабельність виробничих фондів, %	2,25	1,30	0,92	-1,33 п.
7. Середньорічна оплата праці 1 працівника, грн.	166200,3	114000,0	125900,0	75,30
8. Фондомісткість	0,04	0,05	0,05	0,0
9. Матеріаломісткість	0,18	0,26	0,25	0,07 п.

Показник фондovіддачі підприємства збільшився на 1,02 пункти. Якщо у 2020 році на 1 грн. основних засобів припадало 25,95 грн. валової продукції, то у 2022 році цей показник становив 26,97 грн. Зменшення фондомісткості господарської діяльності за період з 2020 по 2022 рік є незначним. Показник валового продукту на одного працівника підприємства характеризує продуктивність праці. У 2020 році він склав 335,00 тис. грн. на одну особу, а у 2022 році цей показник зрос до 379,56 тис. грн. Отже, можна зробити висновок, що підприємство успішно використовує свій виробничий потенціал, що підтверджується зростанням продуктивності праці.

Ділова активність виявляється у динаміці розвитку підприємства та швидкості обороту його ресурсів. Критеріями для вимірювання ділової активності є ефективне використання ресурсів, стійкість економічного зростання та досягнення основних показників господарської діяльності. Результати діяльності підприємства мають вплив на його фінансовий стан. Таблиця 2.3 містить показники економічної ефективності господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

Показники ефективності господарської діяльності
ДП «Житомирський лікєро-горілочний завод»

№ з/п	Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
		2020	2021	2022	
1.	Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	288034,9	263736,3	335062,0	116,3
2.	Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	190620,2	161711,0	215210,0	112,9
3.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	169413,7	140539,7	183519,0	108,3
4.	Адміністративні витрати, тис. грн.	4509,1	5334,0	7631,0	169,2
5.	Витрати на збут, тис. грн.	11607,7	11930,0	19929,0	171,7
6.	Інші операційні витрати, тис. грн.	3590,9	2780,0	2908,0	81,0
7.	Валовий прибуток, тис. грн.	2585,9	1428,0	1276,0	49,3
8.	Чистий прибуток, тис. грн.	1685,00	885,2	1005,0	59,6
9.	Рентабельність продукції, %	1,36	0,88	0,59	-0,77 п.
10.	Рентабельність господарської діяльності, %	4,36	2,04	1,35	-3,01 п.

Велике значення мають показники ділової активності, які включають дохід від реалізації продукції, обсяги виробництва, продуктивність праці та інші, оскільки вони характеризують прибутковість або збитковість підприємства. Основним джерелом доходів для ДП «Житомирський лікєро-горілочний завод» є виручка від реалізації продукції згідно з основними видами діяльності. У 2022 році дохід (виручка) від реалізації продукції зростає на 47027,1 тис. грн. (16,3%) в порівнянні з 2020 роком. Це свідчить про збільшення обсягів виробництва підприємства і пов'язане зі зростанням цін на лікєро-горілочну продукцію. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) також зріс у 2022 році на 24589,8 тис. грн. порівняно з 2020 роком, що склало 12,9%.

2.2. Оцінка динаміки та структури персоналу підприємства

Опис персоналу підприємства залежить від професійної й кваліфікаційної готовності його працівників до досягнення цілей підприємства та виконання робіт, що вони виробляють. Наразі не існує загального розуміння якості праці та якісних аспектів трудового потенціалу робочої сили.

Структурна характеристика персоналу підприємства визначається складом і відношенням окремих категорій і груп працівників на підприємстві.

Якісний склад персоналу відображається в професійній, віковій структурі та стажі роботи. Структуру персоналу за стажем можна розглядати як загальний стаж роботи, так і стаж роботи в даній організації. Стаж роботи в даній організації вказує на те, як довго працівники залишаються в цій організації. Структура персоналу за освітнім рівнем передбачає розподіл працівників за вищою, середньо-спеціальною, незакінченою вищою та середньою освітою.

У найближчі роки формування різних видів структур персоналу на макро- та мікрорівнях буде впливати на загальні тенденції ряд факторів:

- Інтенсивний перерозподіл працівників з матеріальних сфер виробництва до сфери інформації та сфери послуг для населення.
- Заміна персоналу, що звільніється, працівниками з вищим загальним та професійним рівнем.
- Зростання відсотку розумової праці, що призведе до збільшення попиту на кваліфіковану робочу силу, таку як програмісти, оператори та наладчики. Персонал організації перебуває в постійному русі через найм нових працівників та звільнення інших.

Персонал підприємства складається з постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку та практичний досвід. В залежності від їхніх функцій, весь персонал підприємства поділяється на чотири категорії: робітники, службовці, спеціалісти та керівники.

Робітники є тими працівниками, які безпосередньо зайняті у процесі створення матеріальних цінностей. Вони можуть займатися ремонтом,

переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів та наданням матеріальних послуг.

Основні робітники беруть активну участь у створенні продукції, застосовуючи знаряддя праці для впливу на предмети праці, модифікуючи їх та створюючи готовий продукт. Допоміжні робітники забезпечують обслуговування основного виробництва, займаються транспортуванням, зберіганням предметів праці та готової продукції, а також здійснюють ремонт основних фондів.

У складі персоналу підприємства "Житомирський ЛГЗ" можна виділити чотири категорії: робітники, службовці, спеціалісти та керівники.

Службовці є працівниками, які займаються підготовкою і оформленням документації, господарським обслуговуванням, а також здійснюють облік і контроль.

Спеціалісти виконують різноманітні інженерно-технічні, економічні та інші завдання, пов'язані зі спеціалізованою роботою.

Керівники займають посади керівників підприємства та його структурних підрозділів, відповідають за управління та прийняття стратегічних рішень.

Проведемо аналіз динаміки та структури персоналу на ДП "Житомирський ЛГЗ" згідно з таблицею 2.4.

Таблиця 2.4

Склад та структура персоналу ДП «Житомирський ЛГЗ» за категоріями

Категорія персоналу	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020 р., %
	2020		2021		2022		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Загальна кількість працюючих, з них:	261	100,0	251	100,0	259	100,0	-0,8
Управлінський персонал	25	9,5	24	9,5	22	8,5	-11,2
Службовці	47	18,1	40	15,8	38	14,7	-19,4
Основні робітники	171	65,4	168	67,1	180	69,4	105,3
Допоміжні робітники	18	7	19	7,6	19	7,4	4,9

Чисельність персоналу підприємства зазнала змін у 2022 році порівняно з 2020 роком та 2021 роком. Зокрема, у порівнянні з 2020 роком, чисельність персоналу знизилась на 0,8%, а в порівнянні з 2021 роком вона зросла на 3,2%.

Ці зміни пов'язані з плинністю кадрів, що спостерігається на підприємстві.

У 2022 році чисельність управлінського персоналу підприємства порівняно з 2020 роком скоротилась на 3 особи, а чисельність службовців знизилась на 9 осіб. Проте чисельність основних робітників зросла на 9 осіб.

За аналізований період структура персоналу підприємства відчутно змінилась. Рівень управлінського персоналу скоротився на 1 пункті відсотка і становив 8,5%. Питома вага службовців знизилась на 3,4 пункти відсотка. Виробничий персонал збільшив свою питому вагу на 4%, а допоміжний персонал - на 0,4 пункти відсотка.

Таблиця 2.5

Показники статевої структури персоналу ДП «Житомирський ЛГЗ»

Категорія персоналу	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020 р., %
	2020		2021		2022		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Загальна кількість працівників, з них:	261	100,0	251	100,0	259	100,0	-0,8
– жінок	151	57,7	149	59,5	146	56,5	-2,8
– чоловіків	110	42,3	102	40,5	113	43,5	2,0

У зв'язку з спеціалізацією виробництва на підприємстві працює значна кількість жінок. Чоловіки складають 43,5% загальної кількості працівників. З 2022 року частка жінок у загальній чисельності працівників зменшилась на 1,2%, тоді як питома вага чоловіків зросла на 1,2%. В абсолютному вираженні, кількість жінок зменшилась на 5 осіб в порівнянні з 2020 роком та на 3 особи в порівнянні з 2021 роком, що свідчить про плинність основних виробничих працівників.

На основі даних з таблиці 2.5 можна проілюструвати статеву структуру персоналу підприємства за допомогою рисунка 2.2.

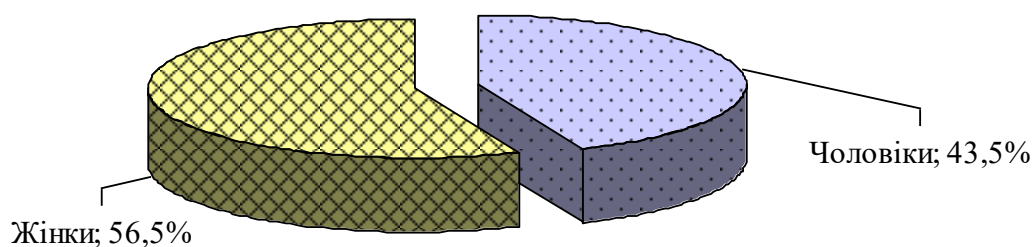


Рис. 2.2. Статевая структура підприємства у 2022 році, %

У 2022 році на підприємстві частка працівників у віці від 18 до 49 років, які є активними працездатними особами, становить 76,4%. Це свідчить про високий трудовий потенціал персоналу, як вказано в таблиці 2.6.

Процент працівників у віці від 55 до 59 років становить лише 5,4% у 2022 році, що є незначним. З іншого боку, молоді працівники у віці від 18 до 28 років складають 21,7%.

В останній час особлива увага приділяється професійному розвитку персоналу. Це актуальна проблема на підприємстві, оскільки 59,4% зайнятих на виробництві мають середню спеціальну освіту.

Таблиця 2.6

Показники вікової структури персоналу ДП «Житомирський ЛГЗ»

Віковий рівень працівників	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020 р.
	2020		2021		2022		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Загальна кількість	261	100	251	100	259	100	-0,8
В т.ч.:							
– 18–28 років	45	17,2	46	18,4	56	21,7	25,2
– 29–49 років	147	56,5	143	56,9	142	54,7	-3,9
– 50–54 років	48	18,5	42	16,9	44	17,1	-8,3
– 55–59 років	15	5,6	15	6	14	5,4	-4,3
Старших 59 років	6	2,2	5	1,8	3	1,1	-50,4

Слід зазначити, що кількість працівників з вищою освітою збільшилась на 7,4% до кінця 2022 року. Якщо у 2020 році вони склали 31,5% від загальної кількості працівників, то в 2022 році цей показник становив 34,2%, як видно з таблиці 2.7.

Протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція до зменшення частки осіб з середньою спеціальною освітою з 61,2% у 2020 році до 59,4% у 2022 році. Це свідчить про те, що на підприємстві було приділено увагу підвищенню кваліфікації персоналу, що є дуже важливим і своєчасним кроком.

Однак, хоча рівень освіти показує певне покращення, наразі він ще не є задовільним. Тому при впровадженні нових технологій та обладнання на підприємстві необхідно активно займатися підвищенням кваліфікації працівників, проводити перепідготовку та навчати їх новим професіям. Це

означає, що потрібно активно займатися професійним навчанням персоналу. Це вигідно як для підприємства, так і для самого працівника.

Таблиця 2.7

**Показники структури персоналу
за освітнім рівнем ДП «Житомирський ЛГЗ»**

Освітній рівень	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020 р., %
	2020		2021		2022		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Загальна кількість працівників	261	100,0	251	100,0	259	100,0	-0,8
з них:							
– вищою освітою	82	31,5	81	32,2	88	34,1	7,4
– з середньою спеціальною освітою	160	61,2	153	60,8	154	59,4	-3,7
– з середньою освітою	19	7,3	18	7	17	6,5	-11,6

Наявність достатньої кількості працівників на підприємстві, які мають необхідні знання і навички, раціональне використання їх потенціалу та високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності процесу. Забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками впливає на обсяг і своєчасність виконання робіт, ефективне використання устаткування, машин, механізмів, а також на обсяг виробництва, собівартість продукції, прибуток та інші економічні показники.

Таблиця 2.8

Показники руху робочої сили ДП «Житомирський ЛГЗ» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-
	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність персоналу	261	251	259	-2
Прийнято на підприємство	10	1	12	2
Вибуло з підприємства	5	11	4	-1
в.т.ч скорочення	–	–	–	–
Кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни	4	10	1	-3
По виходу на пенсію	1	1	3	2
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,038	0,004	0,046	0,008
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,019	0,044	0,015	-0,004
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,035	0,084	0,019	-0,015
Коефіцієнт плинності	0,058	0,048	0,062	0,004

Для детального аналізу руху робочої сили на підприємстві, розглянемо показники, які представлені в таблиці 2.8.

За аналізом таблиці можна зробити висновок, що в 2022 році порівняно з 2020 роком спостерігається позитивна динаміка коефіцієнта приймання працівників, який збільшився на 0,008 одиниць, та зменшення коефіцієнта звільнення на 0,004 одиниці. Це свідчить про покращення ситуації з набором нових працівників та зменшення кількості звільнень. Варто відзначити, що більшість звільнень відбуваються за бажанням самого працівника.

Отже, зробивши оцінку персоналу підприємства, можна зазначити, що протягом останніх трьох років спостерігається зростання чисельності працівників, що пов'язано з розширенням господарської діяльності. Також помітною є тенденція до омолодження персоналу підприємства.

2.3. Аналіз системи управління мотивацією праці персоналу ДП «Житомирський ЛГЗ»

Мотиваційна система, яка застосовується в ДП "Житомирський ЛГЗ", складається з двох основних компонентів: матеріального та нематеріального стимулювання. Серед матеріальних мотиваційних факторів найважливішими є заробітна плата, премії, грошові винагороди, матеріальна допомога та участь у прибутках. Нематеріальне стимулювання сприяє підвищенню рівня лояльності та зацікавленості співробітників у компанії, одночасно знижуючи витрати на компенсацію праці.

Для проведення аналізу фонду оплати праці в ДП "Житомирський ЛГЗ" розглянемо дані за період з 2020 по 2022 рік (таблиця 2.9). Розглядаючи таблицю 2.9 з обсягом та структурою фонду оплати праці за період 2020-2022 років, можна зробити наступні висновки:

- Загальний фонд оплати праці збільшився на 4%, що є незначним зростанням протягом 3 років, особливо з урахуванням змін у мінімальному прожитковому рівні та мінімальній заробітній платі.

- Основна заробітна плата зросла на 4%.
- Додаткова заробітна плата збільшилась на 4%.
- Сума премій збільшилась на 4%.
- Інші заохочувальні компенсаційні виплати також зросли на 4%.

Таблиця 2.9

Обсяг та структура фонду оплати праці ДП «Житомирський ЛГЗ»

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р., %
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	
Всього фонд оплати праці	36987,90	100,0	37618,60	100,0	38588,60	100,0	104,33
Основна заробітна плата	17754,19	48,0	18056,93	48,0	18522,53	48,0	104,33
Додаткова заробітна плата (в т.ч. премії)	13685,52	37,0	13918,88	37,0	14277,78	37,0	104,33
Інші заохочувальні компенсаційні виплати	5548,19	15,0	5642,79	15,0	5788,29	15,0	104,33

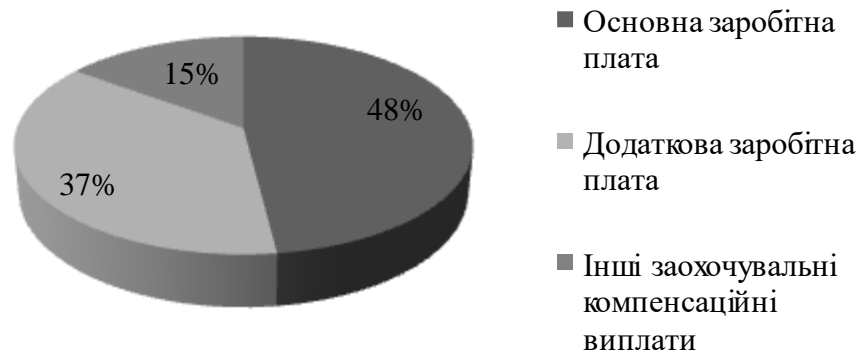
Варто зазначити, що всі ці збільшення є дуже незначними, оскільки протягом 3 років вони складають всього 4%. З урахуванням змін, які відбулися в країні і рівня життя, такі зміни практично незначущі.

У ДП "Житомирський ЛГЗ" використовуються додаткова заробітна плата та різноманітні заохочувальні та компенсаційні виплати для мотивації працівників. Згідно з колективним договором підприємства, додаткова заробітна плата є винагородою за перевиконання норм праці, досягнення трудових успіхів, прояв винахідливості та працю в особливих умовах. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, які передбачені законодавством, такі як премії за виконання виробничих завдань та функцій.

Для збереження персоналу на підприємстві застосовуються різні види премій, такі як премії за стаж роботи на підприємстві, премії за наукові ступені кандидата або доктора наук у відповідній спеціальності, а також оплата навчання

працівників, які навчаються без відриву від виробництва.

Структура фонду оплати праці в ДП "Житомирський ЛГЗ" на 2022 рік можна побачити на рисунку 2.5.



**Рис. 2.3. Структура фонду оплати праці
ДП «Житомирський ЛГЗ» у 2022 році, %**

Що стосується структури заробітної плати в ДП "Житомирський ЛГЗ", можна спостерігати, що основна заробітна плата має найбільшу частку і складала 48,0% у 2022 році. Також, важливо зазначити, що питома вага основної заробітної плати за цей період не змінилась порівняно з 2020 роком.

Питома вага додаткової заробітної плати у загальному фонді оплати праці склала 37,0% у 2022 році, що відповідає значенню в 2020 році.

Досягнення підприємства у підвищенні рівня заробітної плати та його роль у мотивації працівників підтверджує показник порівняння темпів зростання продуктивності праці та оплати праці на підприємстві, який можна знайти у таблиці 2.10.

Порівнюючи 2022 та 2020 роки, можна відзначити помірне зростання продуктивності праці у тисячах гривень на одного працівника. Однак, варто зазначити, що у 2021 році цей показник був на найвищому рівні, що суттєво вплинуло на підприємство.

Середньорічна заробітна плата помітно зросла, проте ці зміни є незначними порівняно зі зростанням цін на харчування, житло та комфорт.

**Співставлення темпів росту продуктивності та оплати праці на
ДП «Житомирський ЛГЗ»**

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-
1.	Продуктивність праці, тис.грн./чол.	61,62	72,51	65,71	4,09
2.	Темп росту продуктивності праці, %	93,78	110,35	–	–
3.	Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	120,33	123,22	121,74	1,41
4.	Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	93,53	102,4	–	–
5.	Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати	1,01	1,06	–	–

Після аналізування основних показників системи матеріальної мотивації працівників у ДП "Житомирський ЛГЗ", можна зробити висновок, що оплата праці на підприємстві відповідає державним та нормативно-правовим стандартам. Середній рівень заробітної плати на підприємстві перевищує прожитковий мінімум та мінімальний рівень заробітної плати. Однак, варто зауважити, що заробітна плата не виконує своєї мотивуючої функції.

Посилення мотивації до трудової діяльності стає негайною необхідністю і важливим інструментом у майбутньому механізмі мотивації до праці. Цей механізм буде стимулювати працівників до поліпшення результативності праці та підвищення ефективності використання накопиченого трудового потенціалу.

У ДП "Житомирський ЛГЗ" застосовуються різні форми оплати праці, такі як погодинна, погодинно-преміальна, відрядна, відрядно-преміальна та змішана. В рамках цих форм введено систему преміювання за якісне та своєчасне виконання завдань, при чому виконання місячного плану є обов'язковою умовою для отримання премії. Розмір премій для робітників визначається пропорційно відпрацьованому часу, і не перевищує 70% заробітку за тарифними ставками.

Найбільш часто використовувані види нематеріальної мотивації в ДП "Житомирський ЛГЗ" включають подяку, грамоти, розвиток персоналу та безкоштовне навчання програмного забезпечення молодих спеціалістів у сфері "оператор комп'ютеризованих систем".

Таким чином, підприємство ДП "Житомирський ЛГЗ" проявляє турботу про своїх співробітників, стимулюючи їх як матеріально, так і морально. Це підприємство постійно розвивається, сприяючи розвитку свого персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛГЗ»

3.1. Напрями поліпшення мотиваційного механізму на підприємстві

Механізм мотивації трудової діяльності на підприємстві ДП "Житомирський ЛГЗ" повинен ґрунтуватися на ряді факторів, таких як система формальних процедур і правил щодо виконання робочих обов'язків, спрямованих на досягнення цілей компанії, а також розумінням менеджментом реальних інтересів, мотивів і потреб працівників, способів задоволення цих потреб, значущих цінностей і норм поведінки.

Основними напрямками вдосконалення системи мотивації та стимулювання трудової діяльності у ДП "Житомирський ЛГЗ" є:

1. Покращення системи оплати праці, що включає можливість працівників брати участь у прибутку підприємства та отриманні пропорційної частки.
2. Вдосконалення організації праці, що включає постановку цілей, розширення функцій, збагачення роботи, використання виробничої ротації, гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Ці заходи спрямовані на покращення мотивації працівників і стимулювання їх продуктивності, а також на підвищення задоволення праці та забезпечення ефективності роботи на підприємстві.

Ураховуючи вищевикладене, варто підкреслити, що в ДП "Житомирський ЛГЗ" основними стратегічними напрямками для підвищення ефективності мотиваційних механізмів регулювання трудової діяльності мають стати наступні:

- Вдосконалення структури існуючих матеріальних і нематеріальних стимулів.
- Забезпечення соціальної безпеки працівників на основі інвестицій в їх розвиток.

- Залучення потенціалу соціального партнерства та вдосконалення колективно-договірного регулювання праці та її оплати.
- Впровадження оцінювання ефективності мотиваційних механізмів управління персоналом.

Ці стратегічні напрями націлені на вдосконалення системи мотивації працівників, забезпечення їх задоволення та підвищення продуктивності. Вони передбачають перегляд і покращення існуючих стимулів, створення безпечного та розвивального соціального середовища, співпрацю з соціальними партнерами та впровадження ефективних методів оцінювання результативності мотиваційних заходів.

На підприємстві ДП "Житомирський ЛГЗ" людський капітал виступає основною складовою економічного потенціалу. Успішність визначення оптимальної кількості працівників за категоріями, професіями та рівнями кваліфікації відіграє важливу роль у забезпеченні якості та своєчасності надання послуг населенню.

На основі наших проведених досліджень ми виявили наступні пропозиції:

1. Введення системи преміювання для найкращих співробітників. Важливо визначити працівників, які досягли найвищих результатів у своїй роботі і нагородити їх преміями.
2. Зміна рівня посадового окладу для співробітників, які виконують найбільш складні функції. Необхідно переглянути їхню оплату праці відповідно до вимог і складності їхньої роботи.
3. Просування співробітників з найвищим рівнем професійного і особистісного розвитку на посади вищого рівня. Однак перед здійсненням таких змін слід уважно оцінити, чи володіють вони необхідними навичками та компетенціями для успішного виконання нових обов'язків. Потрібно уникнути ситуації, коли хороший працівник може бути переміщений на посаду, де він не зможе продемонструвати свої найкращі здібності, а замість нього прийде менш кваліфікований працівник.

4. Підвищення кваліфікації співробітників відділу з найнижчим рівнем кваліфікації. Важливо організувати професійне навчання через лекції, семінари та тренінги, щоб підвищити їхні навички і компетентність у виконанні роботи.

3.2. Удосконалення системи матеріальної мотивації працівників

Оплата праці має значний вплив на продуктивність підприємства. Мотиваційні механізми є ключовими факторами, які впливають на ефективність праці. Соціальний пакет грає важливу роль у мотивації працівників. Ефективність праці визначається співвідношенням між результативністю праці та витратами, де досягнення максимального ефекту здійснюється при мінімальних витратах. Тому, ефективна організація оплати праці полягає у збалансуванні цих факторів.

Колективна (бригадна) форма оплати праці може бути застосована, коли як сама бригада, так і кожен окремих її член зацікавлені в досягненні найкращих кінцевих результатів праці.

Під час розподілу заробітку в бригаді між її членами важливо забезпечити пряму залежність заробітку кожного робітника від його індивідуального внеску в загальні результати роботи. Один із прийнятних та більш досконалих методів розподілу колективного заробітку праці в бригадах полягає у використанні розрядів та відпрацьованого часу кожного робітника з коригуванням за допомогою коефіцієнта трудової участі (КТУ).

КТУ визначає ступінь участі кожного робітника бригади у виконанні загального завдання. Величина КТУ залежить від різних факторів, таких як індивідуальна продуктивність праці, якість виконаної роботи, виконання складніших завдань, зони обслуговування, заміщення відсутнього робітника, допомога іншим членам бригади та дотримання трудової та виробничої дисципліни. Введення КТУ відбувається за згодою членів бригади і визначається рішенням загальних зборів колективу бригади або ради бригади на основі журналів виробітку та реєстрації трудових досягнень і порушень. КТУ

встановлюється тільки на певний період часу, за результатами якого він був прийнятий. Величина КТУ записується бригадиром або майстром в табелі-розрахунку, який разом з протоколом передається в бухгалтерію для розрахунку.

На підприємствах КТУ використовується для розподілу відрядного приробітку, всіх видів премій, доплат і інших форм колективної оплати. Рекомендується встановлювати діапазони значень для кожного критерію, щоб бригада мала можливість обирати ті, які найкраще відповідають умовам та завданням їх роботи.



Рис. 3.1. Алгоритм прийняття рішення стосовно преміювання робітників ДП «Житомирський ЛГЗ»

Тому пропонується оцінювати якість роботи співробітників ДП "Житомирський ЛГЗ" на основі системи ключових показників діяльності (КРІ). Ці показники відобразатимуть досягнення поставлених цілей і завдань для співробітника, підрозділу та підприємства в цілому. Під оцінкою персоналу розуміється процес порівняння характеристик працівника з встановленим еталоном, що визначає відповідність працівника посаді, яку він обіймає, та його

здатність вирішувати поставлені завдання. Еталоном може бути праця найкращого співробітника або сума найкращих результатів різних співробітників у різних видів робіт.

Результати аналітичної оцінки ефективності роботи є основою для прийняття рішення щодо нарахування премії співробітникові.

Керівництво ДП "Житомирський ЛГЗ" рекомендує формувати премію з двох компонентів, що дозволяє стимулювати працівників. Перша частина премії, яка виплачується за успішне виконання посадових обов'язків і сприяє досягненню високих колективних результатів, залежить від окладу працівника та чистого прибутку підприємства.

Друга частина премії, яка має стимулююче значення, пов'язана зі загальною ефективністю підприємства та особистими результатами працівника. Обидві складові премії виплачуються тільки у випадку досягнення запланованої величини прибутку і його перевищення.

Розмір коштів, виділених з прибутку підприємства для преміювання працівників, рекомендується розподілити на дві частини: 20% для першої складової і 80% для другої складової премії.

Комплексна оцінка результатів праці працівників (K_i) за системою ключових показників діяльності (КРІ) безпосередньо впливає на розмір премії, яку вони отримують. Розрахунок премії здійснюється за формулою:

$$K_i = \sum_{i=1}^n a_i x_{ij}, \quad (3.1)$$

де $a_{(i)}$ – вагомність i -го фактора;

X_{ij} – оцінка j -го критерію за i -м фактором, бали;

n – кількість факторів.

З урахуванням вищевикладеного виведено розрахункову формулу для визначення розміру першої частини премії ($X_{i(1)}$):

$$X_{i(1)} = \frac{0,2 \times N \times \Pi}{\Phi O \Pi \times 100} \times O_i \quad (3.2)$$

де 0,2 – частка преміального фонду, що спрямовується на виплату першої складової премії;

N – відсоток чистого прибутку підприємства, що спрямовується на преміювання працівників, %;

Π – чистий прибуток підприємства в періоді, за результатами діяльності якого преміюються працівники, грн;

$\Phi ОП$ – фонд оплати праці робітників, що преміюються, грн;

O_i – оклад i -го робітника, для якого розраховується премія, грн.

Для визначення другої частини премії ($X_{i(2)}$) доцільно використовувати таку розрахункову формулу:

$$X_{i(2)} = \frac{0,8 \times N \times \Pi}{\sum_{i=1}^n K_i \times 100} \times K_i, \quad (3.3)$$

де 0,8 – частка преміального фонду, що спрямовується на виплату другої складової премії;

K_i – оцінка результатів праці i -го робітника, отримана на основі застосування факторно-критеріальної кваліметричної моделі, бали;

n – кількість премійованих працівників, осіб.

Механізм розподілу премії побудовано таким чином, що друга складова не нараховується працівникам, які мають мінімальні результати оцінки. Це призводить до зменшення загальної суми премії через зниження розміру її другої складової. Розрахункова формула для визначення загального розміру премії ґрунтується на формулах (3.2) і (3.3) і включає прибуток підприємства, оклад робітника і його інтегральну бальну оцінку.

Залежно від фінансових можливостей ДП "Житомирський ЛГЗ", доцільно здійснювати додаткові виплати, пов'язані з досягненнями, які не є систематичними. Також можна використовувати стимули за стаж роботи на підприємстві, щоб заохотити найбільш старанних і кваліфікованих працівників. Поряд з цим, важливо використовувати моральні стимули, але на основі раціонально організованої системи матеріального заохочення. Традиційні види морального стимулювання можуть залишатися використовуватись, але їх слід доповнювати адекватними ринковим умовам видами стимулів.

Запропоновану систему преміювання можна розширити, використовуючи

залежність, що базується на дослідженні досягнення цілей (завдань) на кожному рівні організації (співробітника, підрозділу, підприємства). У цьому контексті можна застосувати один із методів управління й мотивації персоналу, такий як "Управління за цілями" або "управління через постановку завдань".

"Управління за цілями" - це систематичний і організований підхід, що дозволяє керівництву зосередитися на досягненні мети й отриманні найкращого результату з наявних ресурсів.

Цей метод передбачає встановлення чітких завдань для організацій, підрозділів, відділів та співробітників на початку періоду (місяць, квартал), виконання яких впливає на їх премію. Кількість цілей на кожному рівні не повинна бути великою, оптимальною вважається кількість від 3 до 5.

При визначенні механізму нарахування змінної складової премії важливо забезпечити залежність її розміру не лише від результатів роботи окремого співробітника, а також підрозділу і підприємства в цілому.

Це можна досягти шляхом введення матриці залежності структури премії від рівня поставлених цілей (корпоративні цілі, цілі підрозділу, особисті цілі) і посади співробітника (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Залежність премії від цілей, %

Позиція	Персональні цілі	Цілі відділу	Цілі компанії
Директор	–	–	100
Начальник відділу	–	60	40
Співробітник	60	30	10

Звичайно, кожне підприємство має самостійно підходити до визначення структури змінної складової премії. Проте важливо враховувати, що встановлення розміру винагороди за досягнення поставлених цілей повинно залежати від рівня впливу конкретного співробітника на досягнення цих цілей.

Таким чином, виконання цього етапу дозволить ефективно мотивувати персонал ДП "Житомирський ЛГЗ" до досягнення відповідних показників і забезпечити краще управління процесом формування прибутку підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто теоретичні аспекти управління системою мотивації праці на підприємстві, проведено аналіз даного процесу на прикладі ДП "Житомирський ЛГЗ" і запропоновано шляхи його вдосконалення в сучасних умовах. На основі цього були зроблені такі висновки:

Для того, щоб мотиваційний процес в ДП "Житомирський ЛГЗ" був керованим, необхідно створити певні передумови:

- Перш за все, необхідно мати повну і достовірну інформацію про об'єкт управління.
- Друге, необхідно постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу.
- Третє, важливо ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти прогнозувати їх.

Для досягнення цих цілей в ДП "Житомирський ЛГЗ" рекомендується впровадити систему мотиваційного моніторингу, яка надасть нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

Отже, для системи мотивації праці в ДП "Житомирський ЛГЗ" важливо враховувати наступні аспекти:

- Проведення досліджень щодо складу мотивів різних категорій працівників підприємства та визначення їх значущості.
- Розробка системи стимулів, яка відповідає виявленим преференціям працівників.
- Моніторинг впливу процесу мотивації і стимулювання на результати діяльності як працівників, так і підприємства в цілому.
- Коригування процесу мотивації і стимулювання на основі результатів моніторингу шляхом використання різних форм і методів підтримки бажаної поведінки в організації.

В ДП "Житомирський ЛГЗ" використовуються методи мотивації трудової діяльності, які не є досить ефективними і не враховують широкий спектр потреб

працівників підприємства. Однак, для досягнення кращих результатів необхідно переглянути систему мотивації і розробити напрями для її покращення. За нашою думкою, запропоновані заходи допоможуть усунути недоліки в мотиваційному механізмі регулювання трудової діяльності.

Нами запропоновано для впровадження в ДП «Житомирський ЛГЗ» коефіцієнта трудової участі.

Запровадження коефіцієнта трудової участі є важливим кроком у вдосконаленні системи мотивації працівників. Він дає можливість врахувати і оцінити активність та внесок кожного працівника у роботу підприємства. Коефіцієнт трудової участі сприяє стимулюванню працівників до більш активної участі в робочих процесах, виконанню поставлених завдань та досягненню кращих результатів. Це сприяє збільшенню продуктивності праці і підвищенню загального рівня ефективності підприємства.

Для успішного запровадження коефіцієнта трудової участі необхідно забезпечити чіткість і прозорість процесу його розрахунку та оцінки. Процедури визначення та врахування участі працівників повинні бути об'єктивними і доступними для всіх. Перед впровадженням коефіцієнта трудової участі необхідно провести необхідний аналіз, враховуючи особливості підприємства, його цілі, завдання та види діяльності. Розробка адекватних критеріїв та показників оцінки та визначення коефіцієнта є важливим етапом.

Впровадження коефіцієнта трудової участі вимагає належного супроводу, контролю та постійного моніторингу.

Успішна реалізація коефіцієнта трудової участі забезпечить більш активну участь працівників у процесах роботи, збільшить їх залученість до досягнення поставлених цілей та підвищить мотивацію до досягнення кращих результатів. Це сприятиме підвищенню якісного та кількісного виконання завдань, зменшенню часових затрат та ефективному використанню ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбросов В.Я., Онегіна В.М. Забезпечення державної підтримки сільськогосподарського виробництва в умовах членства України у СОТ. *Економіка АПК*. 2010. № 2. – С. 5-24.
2. Андрєєва Г.І. Економічний аналіз. К.: Знання, 2008. 263с.
3. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств. К.: КНЕУ, 2002. 624 с.
4. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Е. Основи менеджменту. Львів: Світ, 1995. 296 с.
5. Березівський П.С. Напрями інтенсифікації розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2010. № 6. С. 18-25.
6. Богиня Д.П. Основи економіки праці. К.: Знання-Прес, 2000. 313 с.
7. Болотова Т.М. Економічна ефективність у рослинництві. *Вісн. аграр. науки*. 2005. № 1. С. 16-20.
8. Бондар Н.М. Економіка підприємства. К.: Видавництво А.С.К., 2004. 400с.
9. Бондарчук М.Ю. Роль цінового механізму на ринку сільськогосподарської техніки. *Економіка АПК*. 2010. №4. С.94-99.
10. Ботигіна О. Правове забезпечення реалізації сільськогосподарської продукції та сировини за допомогою оптового ринку сільськогосподарської продукції. *Підприємництво, господарство і право*. 2015. №7. С. 91-94.
11. Виклики і шляхи агропродовольчого розвитку / Пасхавер Б.Й. та ін. К.: Ін-т екон. та прогнозування НАН України, 2010. 432 с.
12. Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навчальний посібник для ВНЗ. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.
13. Греджева Т.В. Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємств малого бізнесу Запорізької області. *Економіка АПК*. 2010. № 5. с.53-60.
14. Гришко Н. Місце процесу управління витратами в діяльності промислового підприємства. *Економіст*. 2016. №11. С.68-69.

15. Драган О.І. Удосконалення методики формування витрат на виробництво продукції (послуг) на підприємствах м'ясної промисловості. *Економіка, фінанси, право*. 2016. № 2. С. 11-15.

16. Економіка аграрного підприємства / С.І. Михайлов та ін. К.: Укр. Центр духовної, культури, 2014. 396 с.

17. Петрович Й. М. Економіка виробничого підприємства. К.: Знання, 2012. – 405с.

18. Шегда А.В. Економіка підприємств. К.: Знання-Прес, 2002. 335с.

19. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. К.: КНЕУ, 2006. 528 с.

20. Економічний аналіз / М. А. Болюх та ін. К.: КНЕУ, 2001. 540 с.

21. Трегобчук В.М. Забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України на внутрішньому і зовнішньому ринках: Наукова доповідь. К.: Ін-т економіки. та прогнозування, 2007. 260 с.

22. Захарій О.Є. Ефективність виробництва рослинницької продукції в підприємствах різних форм господарювання. *Агроінком*. 2006. № 8. С. 72-75.

23. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2020. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.

24. Кармазін В.А. Економічний аналіз. К.: Знання, 2007. 255с.

25. Кіктев І.П. Економічна модель взаємодії господарського суб'єкта АПК із зовнішнім середовищем. *Економіка АПК*. 2010. №2. С.61-63.

26. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: теорія і практика. Львів: Магнолія 2006, 2008 – 440с.

27. Колот А.М. Мотивація персоналу. К.: КНЕУ, 2002. 345 с.

28. Колот, А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К., 1998.

29. Колот, А.М. Теоретичні й прикладні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію трудової діяльності. *Україна: аспекти праці*. 2000. №8. С. 8-14.

30. Кольбашенко Д.А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. 2022. № 2 (285). С. 237-244.

31. Кононенко М.Ш. Обґрунтування оптимізації нормативних витрат на виробництво сільськогосподарської продукції. *Економіка АПК*. 2010. № 6. С. 31-40.
32. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Л.І. Михайлова. К.: Центр навч. літ-ри, 2007. 248 с.
33. Мошенський С.З. Економічний аналіз. Житомир: Рута, 2007. 704с.
34. Осовська Г.В. Економічний словник. К.: «Кондор», 2007. 248 с.
35. Перебийте В.І. Удосконалення системи управління сільськогосподарським підприємством у ринкових умовах *Економіка АПК*. 2020. № 7. С. 17-23.
36. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2019. С. 58-62.
37. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 6.– С. 45-51.
38. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. Кіровоград: ППК, 2013. 356 с.
39. Степанцова Ю.М. Мотивація персоналу та важливість її вимірювання на вітчизняних підприємствах. *Сталий розвиток економіки*. № 3. 2020. С. 106-108.
40. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. К.: Вид-во КНЕУ, 2013. 422с.
41. Червінська Л.П. Економіка праці: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 288 с.
42. Шинкаренко В.М. Мотивація результатів діяльності працівників *Україна: аспекти праці*. 2018. № 3. С. 25-29.
43. Шишкін В. Матеріальне стимулювання працівників. 2019. №2 (110). С. 14-17.
44. Щегорцова В.М. Управління мотивацією праці державних службовців в органах виконавчої влади України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. №2(40). С.1-6.

ДОДАТКИ

