

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ГОЖЕНКО Данііл В'ячеславович

УДК 331.101

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
СЛОВ «БОНДАРІВСЬКЕ» КОРОСТЕНСЬКОГО РАЙОНУ**

Спеціальність 073 – Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Місевич Микола Анатолійович
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Гоженко Д.В. Мотивація в системі управління персоналом СТОВ «Бондарівське» Коростенського району – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2024.

В роботі розкриті теоретичні основи трудової мотивації персоналу підприємства, здійснено фінансово-економічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства, проведено аналіз стану мотивації персоналу підприємства, проаналізовано ефективність управління трудовою мотивацією працівників на підприємстві. Розроблено напрями й практичні рекомендації щодо удосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу СТОВ «Бондарівське».

Ключові слова: мотивація, управління персоналом, ефективність використання трудової мотивації персоналу, стимулювання праці.

ANNOTATION

Gozhenko D.V. Motivation in the personnel management system in the agricultural society "Bondarivske" of the Korosten district - Manuscript.

Qualifying work for the degree of «Bachelor» in the specialty 073 «Management». - Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2024.

This paper describes theoretical bases of motivation personnel, conducted financial and economic analysis of the studied company, conducted an analysis of staff motivation enterprise management efficiency analysis of motivation of employees in the company. Directions and practical recommendations for improving the management mechanism of motivation of staff JV "Bondarivske."

Key words: motivation, personnel management, efficiency of motivation of personnel motivation.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Поняття та зміст мотивації.....	7
1.2 Теорії мотивації персоналу в сучасній практиці менеджменту.....	11
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В УМОВАХ СТОВ «БОНДАРІВСЬКЕ»	15
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства..	15
2.2 Сучасний стан управління персоналом та оцінка системи мотивації в умовах СТОВ «Бондарівське»	19
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ СТОВ «БОНДАРІВСЬКЕ»	24
3.1 Напрями поліпшення системи матеріальної мотивації працівників підприємства	24
3.2 Розробка програми мотиваційної політики на підприємстві.....	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах соціально-орієнтованої ринкової системи господарювання проблема мотивації праці набуває важливого значення. Відсутність належних стимулів до праці, неможливість досягнути поставлених цілей законними методами, нереалізовані мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення людини своєю роботою та своїм становищем у суспільстві. Нехтування мотиваційним фактором у сфері праці призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції, трудової дисципліни на кожному конкретному підприємстві і до кризи в господарській системі в цілому. Розробка і запровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також, це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ, методичних і практичних основ з управління мотивацією праці для забезпечення конкурентоспроможності СТОВ «Бондарівське». Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідження теоретико-методологічних підходів до управління продуктивністю та мотивацією праці працівників в сільськогосподарських підприємствах;
- аналіз показників, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів та потенціалу СТОВ «Бондарівське» та ефективність мотивації в умовах господарства;
- розробка рекомендацій та їх обґрунтування щодо управління

продуктивністю та мотивацією на підприємстві;

- розробка програми мотиваційної політики на підприємстві.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією праці в СТОВ «Бондарівське». Предметом дослідження є теоретичні і науково-практичні підходи, методи і методики управління мотивацією праці в аграрних формуваннях.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження були нормативно-правова база з теми дослідження; офіційні дані Держкомстату України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, результати монографічних досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, публікації в ЗМІ, дані первинної та зведеної звітності СТОВ «Бондарівське» з 2021 по 2023 рр., результати власних спостережень, дані мережі Інтернет.

Методи дослідження. У роботі використовувалися методи логічного аналізу, узагальнення, порівняння, середніх і відносних величин для дослідження середніх значень показників, що характеризують ефективність використання виробничих ресурсів та їх динаміки на підприємстві; графічні методи для наочного представлення результатів дослідження у динаміці.

Практичне значення одержаних результатів. Поставлені в науковій роботі завдання та результати їх вирішення представляють методичну та науково-практичну основу удосконалення системи мотивації професійного розвитку персоналу на підставі формування дієвих методів мотиваційного механізму. Розроблені рекомендації представляють інтерес для підприємств і економіки країни в цілому і дозволяють стверджувати про перспективу подальшої дослідницької роботи в даному напрямку.

Особистий внесок автора. Наукова новизна отриманих результатів полягає в оптимізації теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо стратегічних напрямів мотиваційно політики СТОВ

«Бондарівське».

До найбільш вагомих результатів, які характеризують наукову новизну даного дослідження належать такі:

- автором запропоновано механізм удосконалення системи автоматизованого управління персоналом, що сприятиме реалізації цілей програми мотивації;

- зроблена спроба змодельовати системне використання інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації, результатом чого на наш погляд є досягнення синергетичного ефекту поєднання економічних, екологічних та соціальних факторів заохочення.

Апробація результатів дослідження.

1. Місевич М., Гоженко Д., Плахотний О. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. The VII International Scientific and Practical Conference "Problematic questions of science and problems of development", October 30 - November 01, 2023, Berlin, Germany. С. 140-143. URL: <https://eu-conf.com/ua/events/problematic-questions-of-science-and-problems-of-development/>.

2. Місевич М., Гоженко Д., Плахотний О. Управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства в сучасних умовах. The IV International Scientific and Practical Conference "Innovative research and perspectives of the development of science and technology", January 29-31, 2024, Stockholm, Sweden. С. 183-186. URL:<https://eu-conf.com/events/innovative-research-and-perspectives-of-the-development-of-science-and-technology/>

Структура та обсяг випускної роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три змістових розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 37 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1. 1. Поняття та зміст мотивації

Мотивація — це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу. Із таким тлумаченням пов'язано запровадження трьох ключових понять: зусилля, організаційні цілі та індивідуальна потреба [7, с. 180-181].

Мотивація має багато аспектів, а тому має свою типологію, представлену класифікацією на рис. 1. 1.

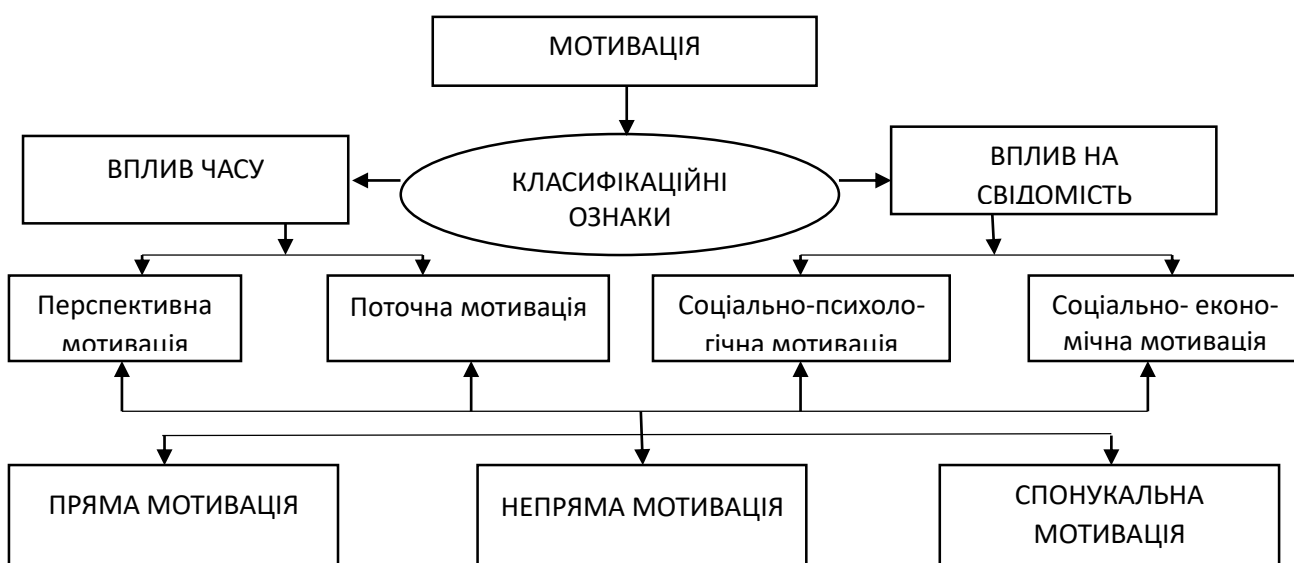


Рис. 1.1. Види мотивації

Джерело: побудовано на основі джерела [12, с. 24-25]

Мотивація праці як механізм представляє собою систему, яка узгоджує багато-номенклатурні потреби, інтереси, ціннісні орієнтаційні настанови, мотиви і мотиваційну структуру поведінки. Спрощена модель мотивації поведінки через споживання складається в такий ланцюжок: спонування (мотиви) → поведінка (дія) → результат задоволення потреб (повне

задоволення, часткове задоволення чи відсутність задоволення) (рис. 1. 2).

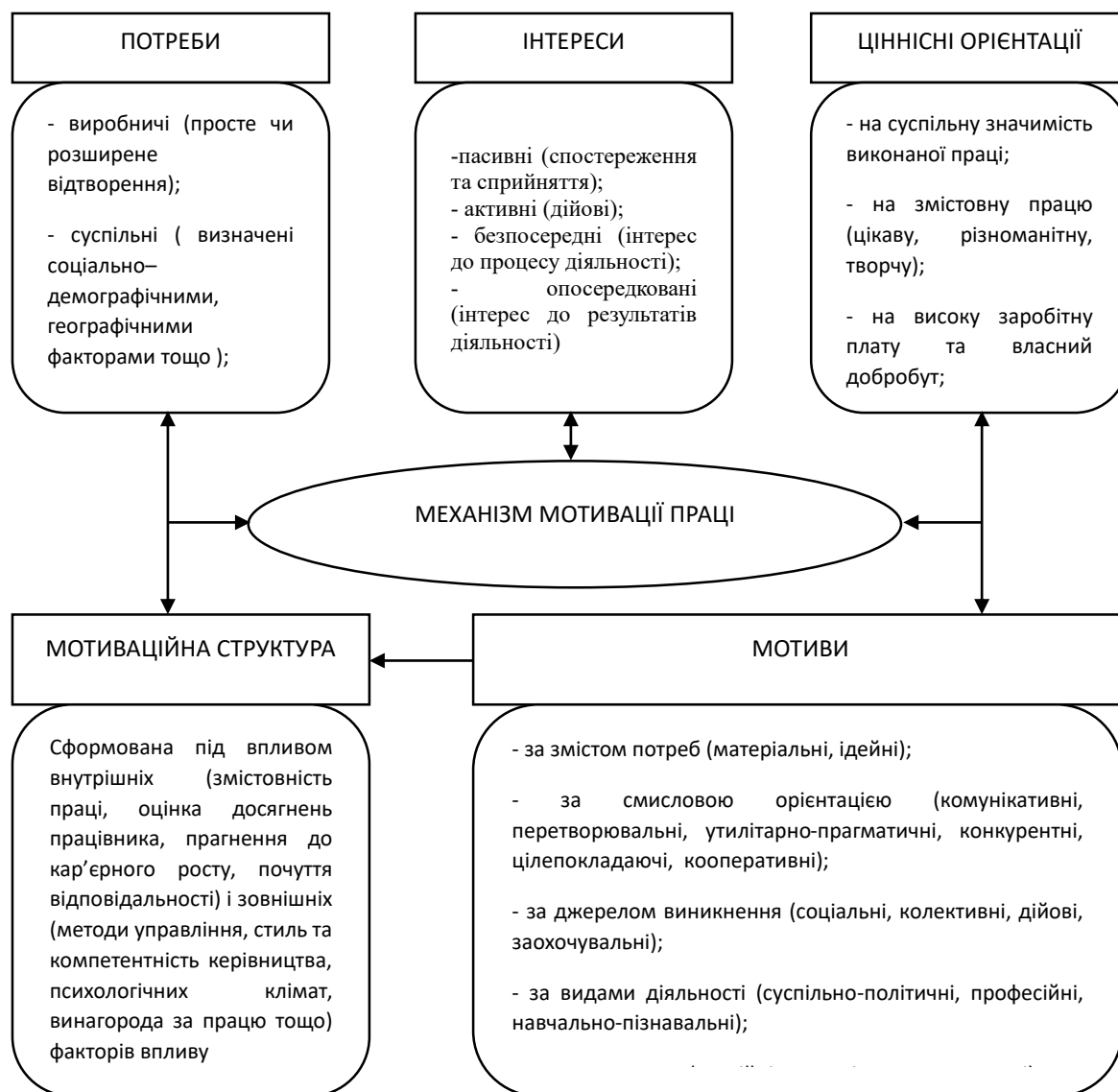


Рис. 1.2. Формування механізму мотивації праці

Джерело: побудовано на основі джерела [20, с. 112-114]

Найвпливовішим елементом у визначеному механізмі мотивації є мотиви, які представляють собою спонукальну силу, яка передує дії. До функцій мотивів відносяться:

- орієнтуюча (спрямовує працівника під час вибору варіанта поведінки);
- змістоутворююча (визначає суб'єктивну значимість поведінки працівника);

- опосередкована (визначає спонукальні чинники);
- мобілізуюча (мобілізує працівника при необхідності здійснення значущої для нього діяльності) [26, с. 194-195].

Людину спонукає до активних дій, в тому числі і до праці, необхідність задовольняти різні потреби. Потреби - те, що викликає дискомфорт внутрішнього стану людини, впливає на її поведінку і мислення, є достатньо загальним для різних людей, але в той же час має певний індивідуальний прояв у кожної людини [22, с. 96-97].

Найпростіша модель процесу мотивації має всього три елементи: потреби, цілеспрямовану поведінку і задоволення потреб. Безумовно, що такий розгляд мотивації носить досить умовний характер, так як в реальному житті немає чіткого розмежування стадій. Проте, для того, щоб з'ясувати яким чином розгортається процес мотивації, з яких складових частин він складається і в чому полягає його логіка, може бути корисною більш розширена модель, що складається з шести етапів (рис. 1.3).

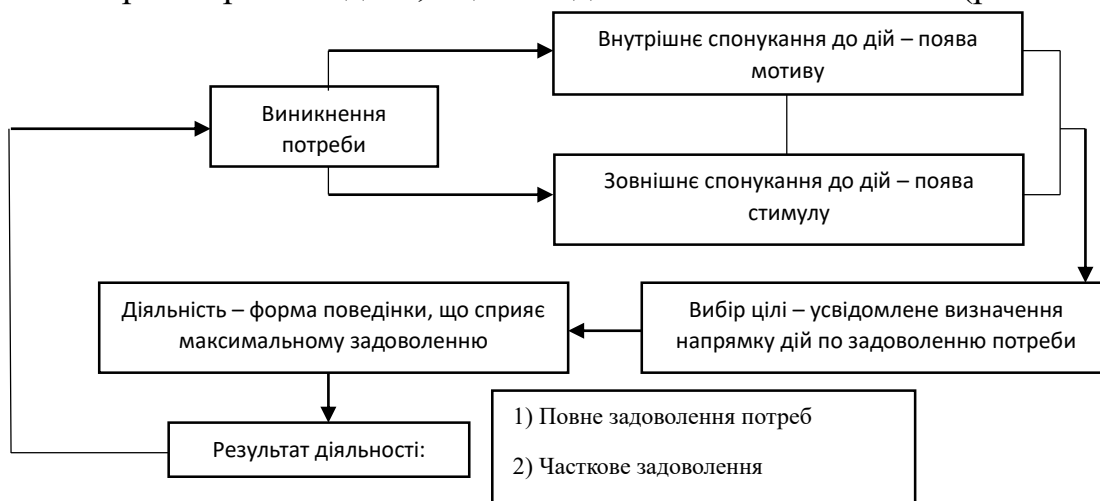


Рис. 1. 3. Мотиваційний процес

Джерело: побудовано автором на основі джерела [13, с. 63-64]

Мотиваційні інструменти можна розподілити за різними критеріями. Загалом доцільно виокремити три групи, тобто інструменти примусу, заохочення і співучасті (рис. 1.4).

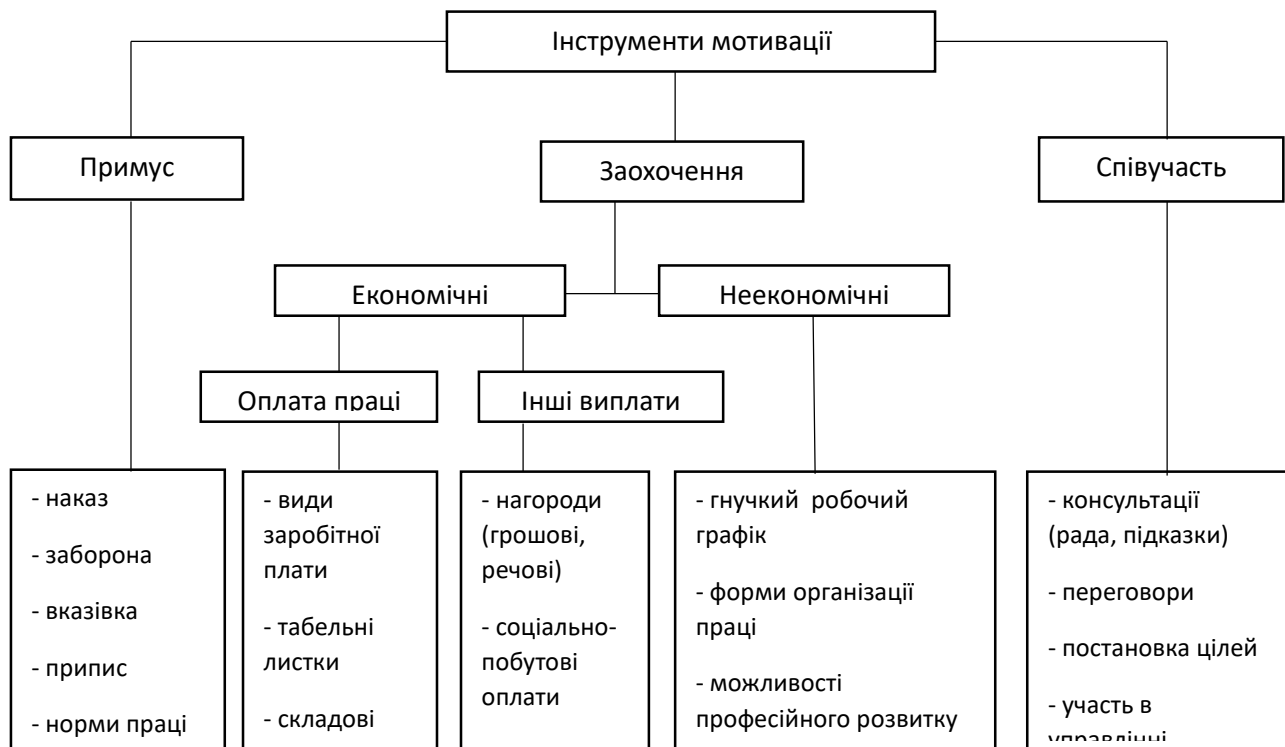


Рис. 1. 4. Поділ інструментів мотивації

Джерело: побудовано автором на основі джерела [18, с. 364-365]

Інструменти примусу змушують працівника діяти в рамках визначеної поведінки, вони мають обов'язковий характер і підкріплені різними санкціями. Інструменти примусу є ефективною формою мотивації в умовах, які передбачають оперативність дій і категорично відкидають узгодження. Наказове мотивування може також бути наслідком пасивності з боку мотивованих працівників, невміння ними приймати самостійні рішення. Мотивування з використанням заохочення ґрунтується на позитивному стимулюванні, нагородженні, а не на авторитарному створенні наказів. Інструменти мотивації, які ґрунтуються на співучасті, відрізняються від знарядь примусу і заохочення тим, що не лякають штрафами і не стимулюють лише нагородами [24, с. 70-73].

Отже, сфера застосування знань по мотивації дуже велика. Результат від практичного застосування цих знань дійсно величезний у різних областях професійної діяльності.

1. 2. Теорії мотивації персоналу в сучасній практиці менеджменту

На даний час існує декілька різних, але достатньо обґрунтованих теорій мотивації, які умовно можна поділити на три групи: первинні, що базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці; змістовні, що відображають зміст потреб та процесуальні, що вивчають процес винагородження.

Однією із найвідоміших є теорія "X-Y-Z". Теорію "X" розробив Ф. Тейлор, а згодом розвинув і доповнив її Д. МакГрегор, добавивши теорію "Y". Теорія "Z" була запропонована пізніше В. Оучі. Ці три теорії - це зовсім різні моделі мотивації, що орієнтуються на різний рівень потреб, і відповідно на різні стимули до праці (табл. 1. 1).

Таблиця 1.1

Основні тези теорії мотивації «X», «Y», «Z»

Теорія «X»	Теорія "Y"	Теорія "Z"
1. В мотивах людини переважають біологічні потреби.	1. В мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати.	1. В мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби.
2. Звичайна людина намагається уникати роботи і тому роботу треба нормувати.	2. Фізичні і емоційні зусилля на роботі є природними для людини.	2. Люди прагнуть працювати в групі і групового методу прийняття рішень.
3. Більшість людей тільки через примушування можуть здійснювати необхідні дії для досягнення мети підприємства.	3. Людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання залежно від умов праці.	3. Повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці.
4. Більшість людей бажають, щоб ними управляли і не прагнуть брати на себе відповідальність, мають невисокі амбіції і бажають знаходитись в безпечній ситуації.	4. Відповідальність і зобов'язання залежать від винагородження за працю.	4. Кращим буде неформальний контроль за результатами праці.
5. Якість роботи низька і тому потрібен постійний контроль.	5. Більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність.	5. На підприємстві повинна існувати постійна ротація кадрів і самоосвіта, повільна службова кар'єра.
		6. Адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати йому довгостроковий найом, а людина - основа будь-якого колективу і саме вона забезпечує успіх підприємства.

Джерело: [15, с. 101].

Теорія потреб А. Маслоу базується на біхевіористичній доктрині -

вивченні поведінки людей, абстрагуючись від вивчення свідомості, мислення.

Відповідно з теорією А. Маслоу існує п'ять груп потреб:

- фізіологічні (їжа, вода, одяг, повітря, тепло тощо);
- безпеки і захищеності (захист від фізичної і психологічної небезпеки);
- соціальні (відчуття причетності до певних соціальних груп: сім'я, школа, трудовий колектив);
- поваги та визнання (повага з боку оточення - керівників, підлеглих, самоповага);
- самовираження (реалізація власних можливостей) [14, с. 128-130] (додаток А1).

Теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера говорить про те, що потреби людини можуть бути об'єднані в три групи: потреби існування, зв'язку і росту. Ця теорія подібна до теорії Маслоу, потреби також розміщені ієрархічно, але Альдерфер вважає, що рух від потреби до потреби йде в обидві сторони і при незадоволенні однієї з потреб на вищому рівні людина переключається на задоволення потреб низового рівня [11, с. 77-78] (додаток А2).

Теорія двох факторів Ф. Герцберга - це нова модель мотивації, яка була розроблена в другій половині 50-х років і згідно з якою були виявлені фактори, що впливають на працю людини. Так, Ф. Герцберг поділяє усі фактори праці на гігієнічні та мотивуючі (табл. 1.2).

Таблиця 1. 2

Теорія двох факторів Ф. Герцберга

Фактори умов праці (гігієнічні)	Мотивуючі фактори
Політика фірми Умови праці Заробітна плата Міжособистісні взаємовідносини Ступінь прямого контролю за роботою	Успіх Просування по службі Визнання і схвалення результатів роботи Висока ступінь відповідальності Можливості творчого і ділового росту

Джерело: [19, с. 93-95].

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на тому, що активна потреба не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певних цілей. Людина також має надію на те, що обрана нею поведінка дійсно приведе до бажаного результату (рис. 1.5).

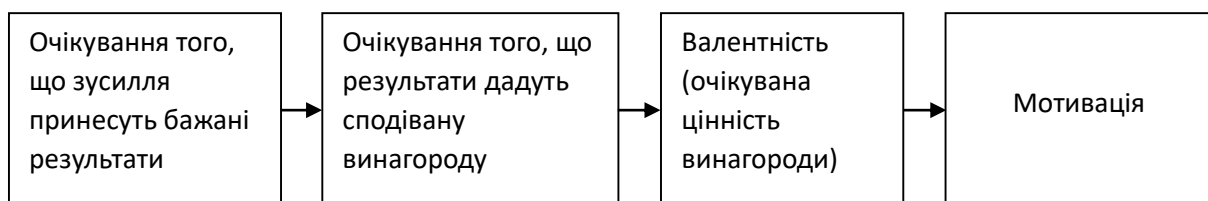


Рис. 1. 5. Модель мотивації за В. Врумом.

Джерело: побудовано автором на основі джерела [21, с. 137-138].

Аналізуючи мотивації до праці, теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці - результати, результати - винагорода і валентність (задоволення винагородою). Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягнутим результатом немає, то згідно з теорією очікувань, мотивація буде слабшати. Очікування щодо винагороди результатів є очікуванням стимулів у відповідь на певні досягнення. Третій фактор теорії очікування є валентність, тобто очікувана цінність стимулу чи винагороди, що відображає ступінь відносного задоволення чи незадоволення працівника. Якщо валентність низька, тобто цінність винагороди невелика, то мотивація діяльності також

буде слабшою [28, с. 136].

Теорія Портера-Лоулера - це комплексна процесуальна теорія мотивації, що включає в себе елементи теорії очікувань і справедливості (рис. 1.6). Згідно з цією теорією, результати, які досягнуті співробітниками залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці [35, с. 119-120].

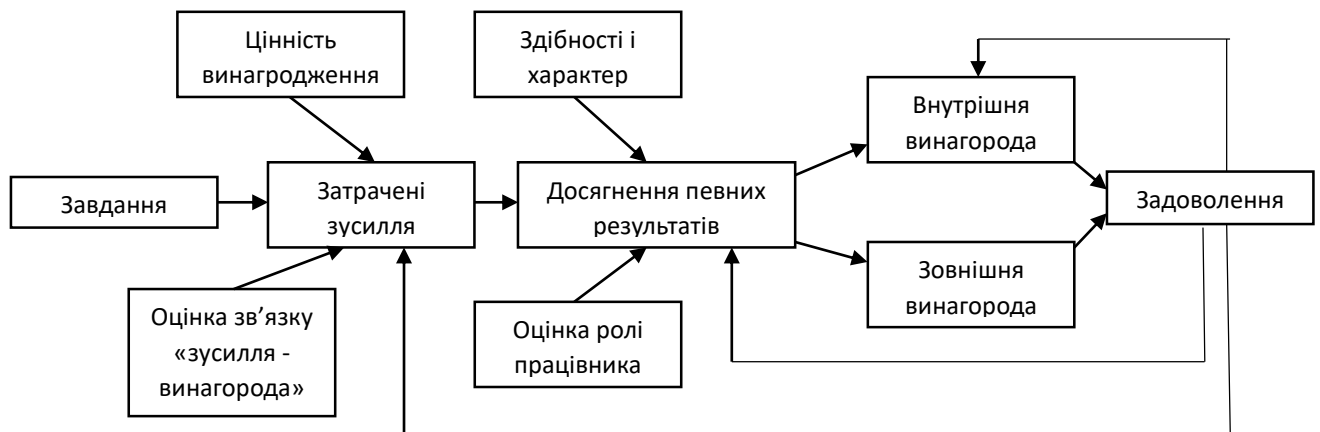


Рис. 1.6. Модель Портера-Лоулера

Джерело: побудовано автором на основі джерела [33, с. 128-129].

Мотиваційна теорія Портера-Лоулера зробила суттєвий вклад у розуміння мотивації. Теорія доводить, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення й сприйняття в єдину взаємопов'язану систему. Головний висновок цієї теорії - результативна праця призводить до задоволення, а це підвищує результативність [36, с. 159-160].

Отже, врахування теорій мотивування в процесі управління підприємствами сприяє вибору дієвих та обґрунтованих стимулів, всебічному моніторингу потреб працівників, покращенню умов праці, оптимальному поєднанню зацікавленості персоналу і продуктивності його праці, досягнення організаційних цілей на всіх рівнях тощо.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В УМОВАХ СТОВ «БОНДАРІВСЬКЕ»

2. 1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

СТОВ «Бондарівське» знаходиться в с. Бондари, Коростенського району, Житомирської області. Класифікаційні ознаки СТОВ «Бондарівське» покажемо в табл. 2.1.

Таблиця 2. 1

Класифікаційні ознаки СТОВ «Бондарівське»

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	02138464
Правовий статус суб'єкта	Юридична особа
Організаційно-правова форма за КОПФГ	240 Товариство з обмеженою відповідальністю
Місцезнаходження за КОАТУУ	1824280601 Житомирська область Коростенський район, с.Бондари
Види діяльності за КВЕД	01.11 вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур. 01. 19 вирощування інших однорічних і дворічних культур 01. 41 розведення великої рогатої худоби молочних порід 01. 42 розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів 01.43 розведення коней та інших тварин родини конячих 01. 61 допоміжна діяльність у рослинництві 01. 62 допоміжна діяльність у тваринництві 46. 90 неспеціалізована оптова торгівля 01.50 змішане сільське господарство

Джерело: складено на основі даних статуту підприємства

Ефективність використання земельних ресурсів досліджуваного господарства покажемо в таблиці 2. 2.

Таблиця 2.2

Ефективність використання земельних ресурсів СТОВ «Бондарівське»

Показники	2021р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. в % до 2021 р.
I. Натуральні				
Урожайність, ц/га				
Зерно і зернобобові	10,3	12,08	11,14	108,16
Вироблено на 100га ріллі, ц				
зерна	5,16	65,47	28,16	у 5, 5 р. б.
ВРХ в живій масі	0, 62	6, 99	3, 02	у 4,9 р. б.
Вироблено на 100га с. г. угідь, ц				
м'яса усіх видів	0,54	6,99	3,02	у 5, 6 р. б.
молока	7,87	63,86	32,56	у 4, 1 р. б.
Рівень розораності земель ,%	0,86	1	1	116,28
II. Вартісні				
Отримано в розрахуку на 100га с. г. угідь, тис.грн				
валової продукції	1704,76	19480,87	18937,48	у 11, 1 р. б.
прибутку	0,19	3,66	1,39	у 7, 3 р. б.
товарної продукції	2, 03	27, 67	11, 64	у 5,7 р. б.

Джерело: розраховано на основі первинних звітностей підприємства

За 3 роки всі показники в таблиці 2.2 збільшились. Урожайність зерна і зернобобових зросла на 8, 16 %. В 2023 році порівняно до 2021 було вироблено на 100 га землі на 445,74 %, ВРХ в живій масі на 387, 1%. На 100 га угідь м'яса виробили на 459,26 %, а молока на 313, 72 %. Рівень розораності становив на 16, 28 % більше. В розрахунку на 100 га угідь протягом 3 років прибуток зріс на 631,58 %, а товарна продукція на 473,4 %.

Спеціалізацію господарства визначають за питомою вагою окремих видів товарної продукції господарства. Розглянемо дані, наведені в наступній таблиці 2. 3. В структурі товарної продукції за 3 роки галузь рослинництва зросла на 82,7 %, а галузь тваринництва мала тенденцію спаду, та в 2023 році в порівнянні з 2021 зменшилась на 11,7 %. Зернові та

зернобобові зросли на 58,9 %, інша продукція рослинництва на 107,4 %. Деякі показники тваринництва дещо знизились, наприклад молоко на 25,5 %, та показники ВРХ в живій масі зросли на 40,2 %, проте інша продукція тваринництва зростає на 90 %. Отже, з таблиці 2.8 можна сказати, що господарство більше спеціалізується на тваринництві.

Таблиця 2.3

Структура основних видів товарної продукції СТОВ «Бондарівське»

Показники	2021р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	%
Зерно і зернобобові	112	5,30	266	11,58	178	8,59	158,9
Інша продукція рослинництва	108	5,12	84	3,66	224	10,81	207,4
Разом по рослинництву	220	10,42	350	15,24	402	19,40	182,7
ВРХ в живій масі	356	16,86	682	29,69	499	24,08	140,2
Молоко	1525	72,24	1252	54,51	1152	55,60	75,5
Інша продукція тваринництва	10	0,47	13	0,57	19	0,92	190
Разом по тваринництву	1891	89,58	1947	84,76	1670	80,60	88,3
Всього	2111	100	2297	100	2072	100	98,2

Джерело: розраховано на основі первинних звітностей підприємства

В таблиці додатку Б1 відобразимо оцінку ліквідності підприємства. На підприємстві показник покриття є вищим від нормативного в 2021 році він становив 9,64 рази, в 2022 – 12,51 раз, а в 2023 – в 13,41 раз. За період дослідження загальний коефіцієнт покриття підвищився на 3,77 чи на 39,1 %. Підприємство має високу ліквідність.

Для характеристики ділової активності підприємства розрахуємо показники, які представлені в таблиці додатку Б2. Виручка від реалізації продукції впродовж 3 років зменшилась на 49 тис. грн, чистий дохід від реалізації продукції також зменшився на 41 тис. грн. Продуктивність праці впала на 4,9 %, фондівдача також знизилась на 2,6 %. В загальному по господарству за 3 роки майже всі показники знизились, окрім валового фінансового результату від реалізації продукції (прибутку) - 26,5 %, фонду

оплати праці - 3,2 % та фондомісткості господарської діяльності - 3,9 %.

Показники фінансової стійкості покажемо в таблиці додатку Б3. В 2023 році в порівнянні з 2021 деякі показники покращились: коефіцієнт автономії зріс на 3,4 %, маневреність робочого капіталу зросла на 2 %, коефіцієнт поточних зобов'язань – на 5,2 %, коефіцієнт забезпечення власними коштами – 7,3 % та коефіцієнт фінансової стабільності зріс на 40,1 %. Щодо інших показників, то коефіцієнт фінансової залежності зменшився на 5,6 %, коефіцієнт концентрації залученого капіталу зменшився на 27,3 %, Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів – на 40 %.

Оцінка рівня ефективності господарської діяльності СТОВ «Бондарівське» представлена показниками таблиці 2.4.

Таблиці 2. 4

**Оцінка рівня ефективності господарської діяльності
СТОВ «Бондарівське»**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021р. +/-
Рентабельність виробничих витрат	10,15	15,00	13,50	3,35
Рентабельність господарської діяльності	2,69	3,99	0,66	2,03
Рентабельність підприємства	5,24	3,62	0,58	4,58
Рентабельність від реалізації продукції	5,5	3,90	1,34	4,16
Рентабельність активів	2,51	1,87	0,55	1,96
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,1	1,15	1,13	0,03
Адміністративні витрати на 1 грн, реалізованої продукції	0,10	0,10	0,12	0,02
Коефіцієнт окупності активів	0,46	0,48	0,41	0,05

Джерело: розраховано на основі первинних звітностей підприємства

Рівень рентабельності, виробничих витрат характеризує сукупний рівень рентабельності й за економічним змістом показує, скільки отримано копійок прибутку в розрахунку на одну гривню виробничих витрат загалом на досліджуваному підприємстві. За 3 роки на даному підприємстві показник зріс на 33 %. Рівень рентабельності в цілому по підприємству

характеризує ефективність лише спожитих виробничих ресурсів і не відображує ефективності використання всіх авансованих витрат, що акумулюються у вигляді застосовуваних основних і оборотних фондів. В 2023 в порівнянні з 2021 роком рентабельність підприємства зменшилась на 87,4 %.

2.2. Сучасний стан управління персоналом та оцінка системи мотивації в умовах СТОВ «Бондарівське»

Поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою управління персоналом як активного учасника створення, упровадження та поширення інновацій. Специфіка інноваційної діяльності на підприємстві визначає структуру персоналу, складовими якої є:

- 1) наукові та науково-технічні кадри;
- 2) науково- допоміжний і обслуговуючий персонал;
- 3) виробничий та адміністративно- господарський персонал.

Для визначення на підприємстві балансу між чоловіками і жінками, а також їх віковий склад, необхідно розглянути статево-вікову структуру, яка представлена в табл. 2.5. В 2023 році чисельність персоналу зменшилась на 5 працівників у зв'язку зі вступом на навчального закладу школярів, які працювали за сумісництвом, виходом на пенсію та звільненням за власним бажанням.

Ефективність використання персоналу наведена у таблиці додатку Б4. В даній таблиці можна побачити, що кількість працівників впродовж 3 років дещо знизилась, проте валова продукція зросла на 90,49 % , було реалізовано товарної продукції на 1 працівника на 3,65 % більше, фонд оплати праці також зріс на 3,75%. Аналіз даних підприємства дозволив зробити висновок про скорочення чисельності працівників з одночасним зростанням продуктивності праці та її оплати.

Таблиця 2.5

**Показники динаміки працівників за статтю та віком у
СТОВ «Бондарівське»**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. в % до 2021 р.
Чоловіки	67	68	62	108,06
в тому числі віком				
Від 16 до 60 років	54	55	49	90,7
понад 60 років	13	13	13	100
Жінки	27	27	27	100
в тому числі віком				
Від 16 до 55 років	26	26	26	100
понад 55 років	1	1	1	100

Джерело: розраховано на основі первинних звітностей підприємства

Аналіз структури працівників на СТОВ «Бондарівське» наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка працівників за функціональними ознаками у
СТОВ «Бондарівське»**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. в % до 2021 р.
Керівники, осіб	1	1	1	100,0
Спеціалісти, осіб	4	4	4	100,0
Працівники, осіб	89	90	84	94,38
Загальна чисельність працівників, осіб	94	95	89	94,68

Джерело: розраховано на основі первинних звітностей підприємства

З даних таблиці 2.6 видно, що керує підприємством одна особа, спеціалістів 4, це заступник по механізації, по тваринництву, по рослинництву та головний бухгалтер. Інші працівники зайняті у тваринництві та рослинництві. Це рядові бухгалтери, тваринники, доярки, механізатори, пастухи та механіки ферми.

Система мотивації СТОВ «Бондарівське» має дві позиції. Одна стосується рівня, диференціації структури та динаміки витрат на персонал,

зокрема заробітної плати, створення системи стимулів до праці. Друга пов'язана зі стилем управління, що застосовує керівник. Вона проявляється у поступовому переході від авторитаризму до демократичного стилю. Найчастіше до елементів мотивації зараховують: зміст та умови праці, стосунки між працівниками, засоби адміністративного примусу (заборони, розпорядження), засоби заохочення (стимули матеріальні та нематеріальні), засоби переконання (переговори, консультації).

Щодо мотивації праці то у СТОВ «Бондарівське», найбільше використовується матеріальна мотивація, у вигляді основної заробітної плати. Нажаль, у господарстві не розроблена досконала система мотивації у зв'язку із збитковістю діяльності. Також мотивуючим фактором є хороше ставлення керівника до працівників, справедливість та порозуміння проблем, які виникають у працівників. Також у колективі гарні відносини між працівниками та взаємопідтримка. Умови праці працівників є досить задовільні. Хорошим результатом та зростанню продуктивності праці сприяють задовільні умови праці.

Динаміка продуктивності праці на СТОВ «Бондарівське» представлена показниками таблиці 2.7.

Таблиця 2. 7

Динаміка продуктивності праці на СТОВ «Бондарівське»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. в % до 2021 р.
Продуктивність праці, тис.грн.	3,71	3,49	3,53	95,1
Обсяг виробництва, тис. грн.	1769,546	1616,912	3370,870	190,49
Чисельність, осіб	94	95	89	94, 7

Джерело: розраховано на основі первиних звітностей підприємства.

Проаналізувавши рівень управління трудовими ресурсами СТОВ «Бондарівське», можна зробити висновки, що зі зниженням чисельності працівників, продуктивність праці також трішки знижується. Показники плинності кадрів низькі, отже працівників влаштовують умови роботи.

Також можна зазначити, що у господарстві ефективно використання робочої сили.

На СТОВ «Бондарівське» управління персоналом відбувається ефективно. Працівники задоволені рівнем оплати їх роботи, ставленням до них керівництва та умовами праці. Завдяки ефективній діяльності господарства, працівники можуть розвиватися. Всі фактори сприяють ефективному розвитку господарства. У господарства є велика кількість господарських зв'язків, також існують канали збуту.

В таблиці 2. 8 розглянемо яку частину займають операційні витрати у виробництві продукції СТОВ «Бондарівське».

Таблиця 2. 8

**Структура операційних витрат виробництва продукції
СТОВ «Бондарівське»**

Операційні витрати	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Матеріальні затрати, тис. грн	1815	57,72	1710	56,07	1719	54,10	0,94 п.
Витрати на оплату праці, тис. грн	845	26,87	894	29,31	872	27,44	1,02 п.
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	308	9,79	333	10,92	323	10,17	1,04 п.
Амортизація, тис.грн	91	2,89	80	2,62	69	2,17	0,75 п.
Інші операційні витрати, тис. грн	78	2,48	99	3,25	97	3,05	1,23 п.
Разом	3137	99,76	3116	102,17	3080	96,93	

Джерело: розраховано на основі первинних звітностей підприємства

Частка витрат на заробітну плату та соціальні заходи на підприємстві становить більше ніж 5 %, це показує, що працівникам в повному обсязі виплачується основна і додаткова заробітна плата та інші види заохочень і виплат.

Система нематеріальної мотивації, яка функціонує в СТОВ «Бондарівське» пов'язана з матеріальним стимулюванням і включає такі позиції:

1. Гарантія різних соціальних виплат: оплата лікарняних листків, оплачувану відпустку, виплати при звільненні, надання медичної та соціальної страховок.

2. Матеріальне заохочення та допомога в особливих випадках. На підприємстві надаються кошти при необхідності, наприклад, народження дитини, хвороби, які потребують тривалого лікування, нещасний випадок, смерть родичів, також у разі смерті працівника, його родичам надається матеріальна допомога та деякі послуги.

3. Програму надання санаторно-курортних путівок за зниженими цінами.

4. Профілактику захворювань - вакцинацію співробітників від сезонних захворювань, зокрема грипу.

5. Програму надання різноманітних подарунків для сім'ї працівника, зокрема дітей.

За останні 3 роки в СТОВ «Бондарівське» 8 особам було вручено почесні грамоти за багаторічну працю та високі трудові показники у зв'язку з днем працівника сільського господарства, та 2 останні роки працівникам у яких є діти до 18 років видавалися новорічні подарунки.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ СТОВ «БОНДАРІВСЬКЕ»

3.1. Напрями поліпшення системи матеріальної мотивації працівників підприємства

На вдосконалення персоналу аграрних підприємств впливає багато чинників, наприклад оплата праці, високий рівень якої стимулює підвищення ефективності управління та продуктивності для компенсації здійснених витрат. Відмітимо, що збільшення продуктивності пов'язано з застосуванням нових наукоємних технологій і автоматизацією аграрних процесів. Це вимагає підвищення кваліфікації робочої сили і створює умови для професійного навчання. Вкладаючи кошти у розвиток свого персоналу, лісгоспи прагнуть покращувати умови праці та збільшувати витрати на соціальне забезпечення, щоб одержувати все більшу віддачу від інвестицій у людський капітал.

Напрями комплексного, системного підходу до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління оплатою праці в СТОВ «Бондарівське» наведені на рис. 3.1. Зменшення стимулюючої ролі заробітної плати в сільському господарстві пов'язано з наступними питаннями та напрямками їх вирішення:

- заробітна плата в сільському господарстві залишається нижче середньої по Україні і вимагає подальшого реформування;

- зниження реальних доходів за 2021-2023 роки багато в чому викликано інфляційним процесом, при якому зростання оплати праці відстає від зростання цін;

- вибір оптимальної системи організації заробітної плати повинен ґрунтуватися на особливості організації праці в сільському господарстві,

рівні техніки і технології, функцій працівників, а також економічних завдань, що стоять перед виробниками с.-г. продукції;

- слід застосовувати певний порядок нарахування заробітної плати за допомогою встановлення функціональної залежності між мірою праці та її оплатою з тим, щоб точніше врахувати кількість і якість праці, вкладеного в виробництво с.-г. продукції, і його кінцеві результати;

- приділяти більше уваги індивідуальному підходу у виборі матеріального стимулювання і мотивації праці;

- необхідно використовувати групове матеріальне стимулювання.

- слід підвищувати рівень заробітної плати в сільському господарстві при освоєнні сучасних технічних засобів і технологій.

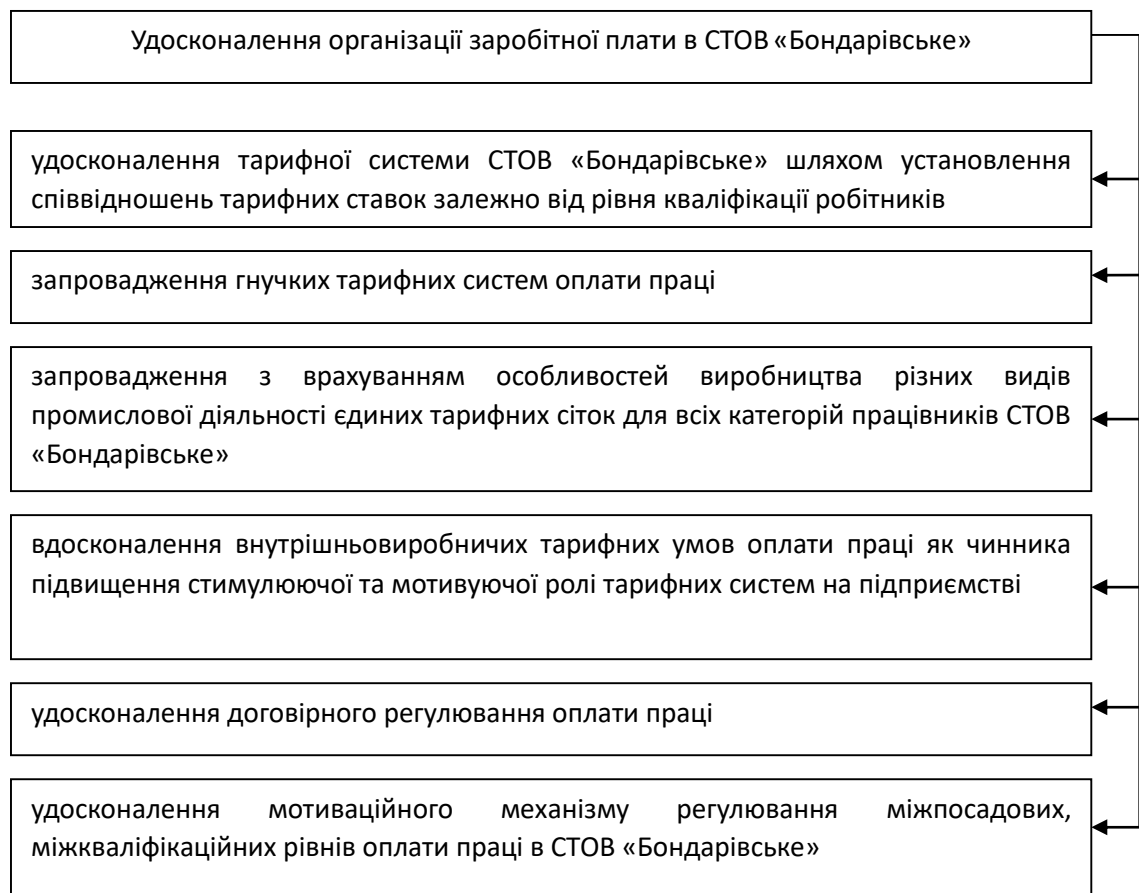


Рис. 3.1. Напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму управління оплатою праці в СТОВ «Бондарівське»

Джерело: власна розробка

Заходи по удосконаленню оплати праці, спрямовані на підвищення ефективності управління мотивацією працівників СТОВ «Бондарівське», як засіб управлінського впливу і збільшення прибутку повинні бути наступними:

- створити таку систему стимулювання, щоб заробітна плата співробітників досліджуваного підприємства росла, але тільки за рахунок підвищення продуктивності праці;

- пов'язати заробітну плату кожного співробітника СТОВ «Бондарівське» з найбільш важливими показниками: особистими і загальними підсумками з урахуванням їх різної значимості;

- забезпечити контроль використання фонду оплати праці;

- збільшення заробітну плати результативним працівникам господарства, позбавлення премій недобросовісних працівників;

- знизити залежність заробітної плати працівників СТОВ «Бондарівське» від зовнішніх факторів, на які працівник не впливає, особливо в періоди спаду продажів (2022-2023 роки є саме такими на даному підприємстві), тобто за виконання планових завдань працівник господарства повинен отримувати реально зароблену ним заробітну плату;

- полегшити роботу бухгалтера (який займається нарахуванням заробітної плати), і інженера з організації і нормування праці I категорії, і старшого інспектора з кадрів.

- збільшити виручку і чистий прибуток, за рахунок додаткової мотивації працівників СТОВ «Бондарівське».

Удосконалення оплати праці на СТОВ «Бондарівське» матимуть вищу ефективність за умови дотримання принципів показаних на рисунку додатку В1. Удосконалюючи систему оплати праці досліджуваного підприємства, слід враховувати вплив сучасного стану економіки. Напрямки такого впливу показані на рисунку додатку В2.

Отже, правильна організація оплати праці не тільки створить

ефективні стимули до праці, підвищення її якості, продуктивності, покращення матеріального стимулювання працівників, а і сприятиме підвищенню на цій основі ефективності виробництва сільськогосподарської продукції СТОВ «Бондарівське».

3.2. Розробка програми мотиваційної політики на підприємстві

Для ефективного управління системи мотивації та стимулювання праці в СТОВ «Бондарівське» та створення програми мотивації необхідно:

- усвідомити модель основного процесу мотивації: потреб – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- формувати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- усвідомлювати, що мотивація не самоціль, а спосіб задоволення.

Обрана мотиваційна програма має бути основана на аналізі сучасної ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими.

В цілому система управління мотивацією та стимулюванням здійснюється при використанні наступних методів:

- використання грошей як міри винагороди;
- застосування покарань;
- розвиток співучасті;
- мотивація через роботу;
- винагороди і визнання досягнень;
- залучення працівників до управління;
- заохочення і винагороди групової роботи;
- удосконалення компенсаційного пакету.

Крім попередньо розглянутих пропозицій можна розглянути наступні рекомендації для мотиваційної програми, а саме:

1. Мотиваційну програму на підприємстві доцільно сформувавши таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні йому більшої долі повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат.

2. Розробити систему підвищення кваліфікації для менеджерів середньої ланки: провести ряд тренінгів для працівників, зобов'язати відділ кадрів знаходити профільні семінари, тренінги для менеджменту підприємства та проводити таке навчання постійно.

Удосконалення засобів системи мотивації та стимулювання персоналу в СТОВ «Бондарівське» наведено на рисунку 3.2.

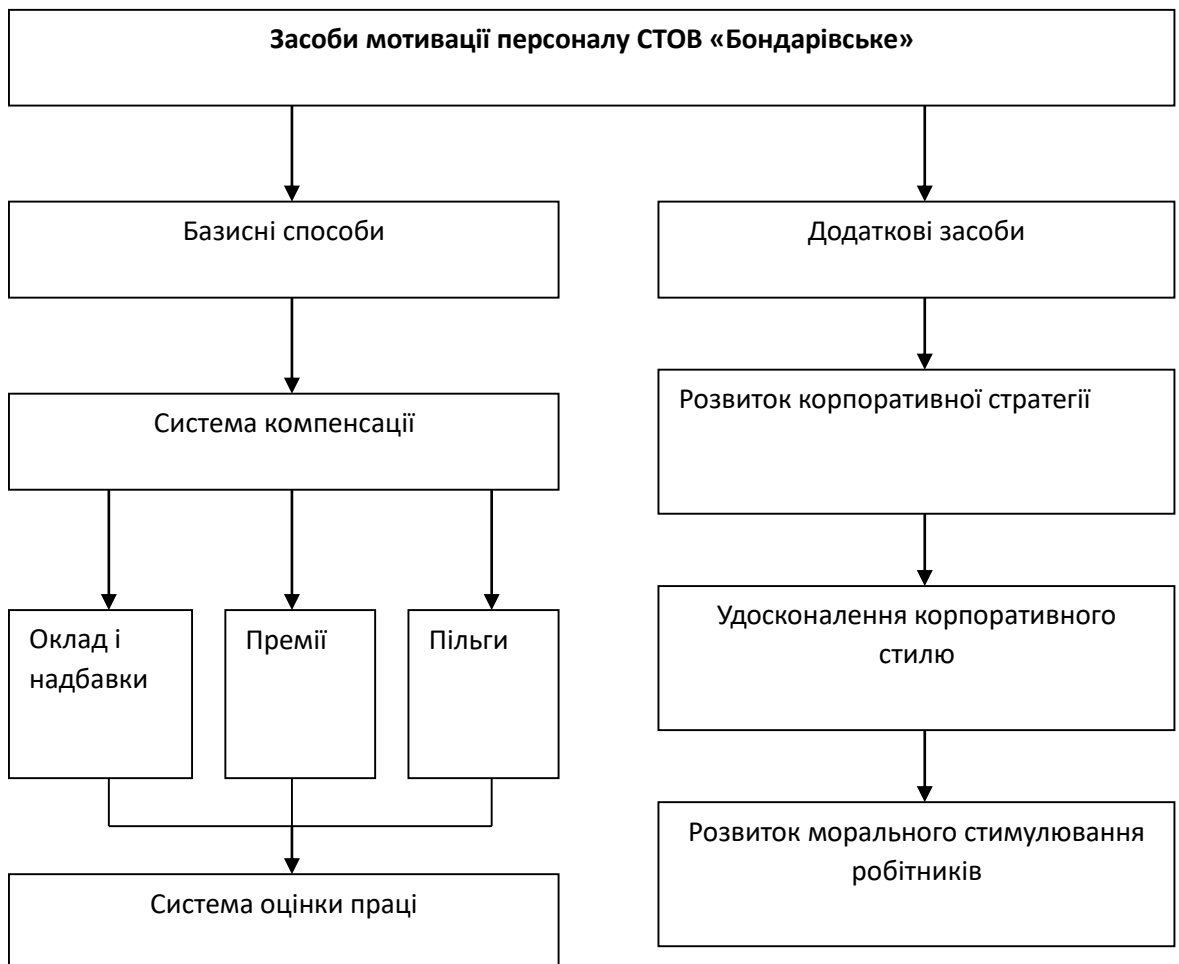


Рис. 3. 2. Модель удосконалення засобів мотивації персоналу СТОВ «Бондарівське»

Джерело: власні дослідження

Головні цілі програми – це підвищення зацікавленості персоналу у

високопродуктивній праці та розвиток системи компенсаційних виплат і пільг персоналу.

Таким чином, у рамках мотиваційної програми передбачаються такі головні напрямки діяльності:

- створення нового мотиваційного середовища, що сприяє виявленню резервів у працівників як основного ресурсу внутрішнього розвитку організації;
- розробка основних організаційних, нормативних і методичних документів з формування компенсаційного пакету;
- надання методичної допомоги керівникам підрозділів у формуванні нового мотиваційного механізму.

У розв'язанні ефективного управління мотивацією в СТОВ «Бондарівське» значну роль відіграють сучасні інформаційні технології. Без використання комп'ютерної техніки неможливо розраховувати на успішну роботу підприємства.

Враховуючи особливості функціонування автоматизованих систем управління персоналом на рисунку додатку В3 покажемо їх основні групи. В СТОВ «Бондарівське» не має на даний час сучасного обладнання для впровадження ІС. Отже, в таблиці 3.1 представлено перелік витрат, на закупівлю обладнання.

Таблиця 3. 1

**Витрати на необхідне обладнання для впровадження ІС в
2024-2025 рр.**

	Сума (грн.)
Периферійні засоби	18860,33
Програмне забезпечення	19750,00
Апаратне забезпечення	16148,28
Всього	54758, 61

Джерело: власні дослідження

Поточні витрати - це витрати, що виробляються постійно чи через строго фіксовані відрізки часу в плинні всього терміну реалізації ІС.

Планується використовувати дану інформаційну систему „Галактика” з 2024 до 2025 р.

Впровадження сучасної інформаційної системи «Галактика» в СТОВ «Бондарівське» окупить себе через 2, 5 років (табл. 3. 2).

Таблиця 3.2

**Розрахунок показників економічної ефективності АСУ в
2024-2025 рр.**

Показники ефективності	Рік	2024	2025
Грошовий потік	-26135	-16875	7615
Період окупності (років)	2,5		
Рентабельність інвестицій	14,14 %		
Коефіцієнт витрати/прибуток	1, 54		
Чиста приведена вартість (грн.)	27415, 8	1280, 5	
Індекс прибутковості	1, 05		
Внутрішній коефіцієнт рентабельності	58%		

Джерело: власні дослідження

З цього можна зробити висновок, що прибуток від впровадження системи «Галактика» на досліджуваному підприємстві в 1, 54 раз перевищує витрати.

Таким чином, удосконалення інформаційних систем менеджменту з метою удосконалення управління мотивацією в СТОВ «Бондарівське» має передбачати проведення відповідних заходів щодо перепідготовки персоналу не тільки в сфері технічних знань і вміння працювати з новими ІТ, а й вищого рівня взаємовідносин. Лише тоді можливе підвищення ефективності системи управління персоналом. Якщо СТОВ «Бондарівське» зможе так організувати свій процес управління, без сумніву, одержить значні переваги. Ігнорування проблеми внутрішньо-організаційної підготовки персоналу на підприємстві може привести до втрати його конкурентоспроможності в подальшому.

Дослідивши рівень мотивації на підприємстві та запропонувавши різні варіанти поліпшення мотивування працівників, вважаємо за доцільне

запропонувати поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, яке зумовлює виникнення синергетичного ефекту. Оскільки вказаний ефект має динамічний характер, в дослідженні пропонується модель процесу зміни показника синергетичного ефекту у часі:

$$\frac{\partial E(t)}{\partial t} = [E_{\max} - E(t)] \cdot [\alpha_m(t) + \alpha_n(t)] \quad (3.1)$$

- де $\frac{\partial E(t)}{\partial t}$ швидкість зміни показника ефекту синергетичної мотивації персоналу у часі;
 t момент часу з початку мотивації;
 E_{\max} максимально можливе значення інтегрального показника ефекту від мотивації;
 $E(t)$ інтегральний показник ефекту (економічного, екологічного, соціального) від мотивації;
 $\alpha_m(t) > 0$ кількісна оцінка розмірів матеріальної мотивації в момент часу t ;
 $\alpha_n(t) > 0$ кількісна (еквівалентна) оцінка розмірів нематеріальної мотивації в момент часу t .

Таким чином, згідно запропонованої динамічної моделі, одночасне використання інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації дасть змогу наблизити момент досягнення максимально можливого рівня економічного, екологічного та соціального ефектів. Імплементация та поширення синергетичної мотивації персоналу СТОВ «Бондарівське» є одним з найважливіших завдань в управлінні персоналом даного підприємства в перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Мотивація діяльності, не дивлячись на різноманітність способів, є одним з головних методів управління персоналом, які спонукає працівників на досягнення цілей, які стоять перед ними та підприємством. У процесі побудови мотиваційних систем враховується те, що найбільше значення має орієнтація на особисті інтереси працівників, їх пріоритетність у системі колективних та суспільних інтересів. Лише в результаті створення умов для реалізації особистих інтересів у поєднанні з колективними та суспільними можливе досягнення конкретно вираженої зацікавленості працівників у ефективній діяльності підприємства.

2. У кваліфікаційній роботі розглянуто необхідність системи мотивації трудової діяльності для СТОВ «Бондарівське» з метою найефективнішого використання трудових ресурсів. СТОВ «Бондарівське» має стабільний фінансовий стан, є платоспроможним і незалежним від зовнішніх джерел. Проте, ефективність господарської діяльності скорочується, про що свідчить зниження ділової активності підприємства та рентабельності його діяльності.

3. Проаналізувавши рівень управління трудовими ресурсами СТОВ «Бондарівське», можна зробити висновки, що зі зниженням чисельності працівників, продуктивність праці також знижується. Показники плинності кадрів низькі, отже, працівників влаштовують умови роботи. Також можна зазначити, що у господарстві ефективно використання робочої сили. В СТОВ «Бондарівське» управління персоналом відбувається ефективно. Працівники задоволені рівнем оплати їх роботи, ставленням до них керівництва та умовами праці, проте з часом ефективність праці знижується у зв'язку з монотонністю.

4. Дослідження дозволило виявити проблемні аспекти системи мотивації та стимулювання праці, зокрема як і в більшості вітчизняних підприємств в СТОВ «Бондарівське» гостро постають проблеми

нарахування бонусів, системи преміювання та надбавок на підприємстві, оптимізація компенсаційного пакету. В зв'язку з цим, в роботі запропоновано розробити мотиваційну програму для підприємства, за рахунок нарахування премій відповідно до рівня ієрархії та кваліфікації; на основі проведеного аналізу ефективності мотиваційної системи в СТОВ «Бондарівське» виявлено ряд резервів, реалізація яких викликала б покращення мотиваційної системи.

5. Суть системи мотивації та стимулювання в СТОВ «Бондарівське» полягає у розробці такої системи мотивації та стимулювання праці, яка б задовольняла найкращим чином усі потреби працівника і зацікавлювала його досягати кращих результатів своєї діяльності. Ця система включає в себе оплату праці, створення нормальних умов для відтворення трудової енергії, робочої сили, тобто забезпечення працівника послугами охорони здоров'я, освіти та ін. Впровадження запропонованих заходів у поєднанні з вдосконаленням інших методів управління дозволить підвищити зацікавленість співробітників в результатах своєї праці і ефективність всієї системи мотивації та стимулювання праці і управління досліджуваним підприємством в цілому.

9. Дідур К. М. Продуктивність праці та її оплата в сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс]. Агросвіт. 2013. № 7. С. 60-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2013_7_13.
10. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу: за даними сайту аграрного сектора України [Електронний ресурс]. URL: <http://agro.ua.net/ekonomiks/dokuments/category-82/dok-242>.
11. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. Посібник. К.: Либідь, 2002. 304 с.
12. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2015. 337 с.
13. Колот Л. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 345 с.
14. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2003. 416 с.
15. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. Вісник університету «Україна». 2012. №15. С. 98 –103.
16. Михайлова О. С. Інноваційні напрями організації оплати праці на підприємстві [Електронний ресурс]. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 30(2). С. 138-141. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_30\(2\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_30(2)_30).
17. Мочерний С. В. Економічний словник – довідник. К.: Феміна, 1995. 368 с.
18. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 21.6. – С. 361-367.
19. Організаційна поведінка: навч.-метод. Посібник. К.: КНЕУ, 2001. 250 с.
20. Осовська Г. В. Основи менеджменту: посібник. 3-е вид., перероб. і допов. К.: Кондор, 2008. 664 с.

21. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: „Кондор”, 2003. 556 с.
22. Оспіщев В.І., Костенко О. І., Пруненко Д.О. Основи менеджменту. – Харків-ХНАМГ. 2006. 351 с.
23. Павловський А.В. Чи можлива в Україні гідна оплата праці? Хвиля. URL: <http://hvylya.net/analytics/economics/chi-mozhliva-v-ukrayini-gidna-oplata-pratsi.html> (дата звернення: 05.02. 2019).
24. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. Посібник. К., 2017. 320 с.
25. Побережна Н. М. Напрямки удосконалення систем оплати праці персоналу підприємства [Електронний ресурс]. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2020. № 25. С. 104-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2015_25_20
26. Продіус О. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс]. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2019. № 12. С. 188-200. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2015_12_17.
27. Семенець А. О. Організація аудиту використання трудових ресурсів та фонду оплати праці на підприємстві [Електронний ресурс]. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 12 (4). С. 60-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_12\(4\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_12(4)_16).
28. Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про оплату праці [Електронний ресурс]. Міжнародний науковий журнал. 2018. № 9. С. 133-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2016_9_35.
29. Столбуненко Н. М. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві [Електронний ресурс]. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Т. 18, вип. 3. С. 217-232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2019_18_3_16.
30. Сукач О. О. Взаємозв'язок мотивації персоналу та ефективності витрат на

оплату праці [Електронний ресурс]. Бізнес Інформ. 2018. № 6. С. 154-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_6_27.

31. Тимошенко И. И. Мотивация личности и человеческих ресурсов: учеб. Пособие. К.: Европейский ун-т, 2004. 575 с.

32. Тужилкіна О. В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2010. №9. С. 37-41.

33. Філіпішина Л. М. Удосконалення системи оплати праці та стимулювання структурних підрозділів підприємств [Електронний ресурс]. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 15. С. 126-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2017_15_25

34. Фісуненко П. А. Шляхи вдосконалення оплати праці на підприємстві [Електронний ресурс]. Молодий вчений. 2017. № 11. С. 1342-1346. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_11_321.

35. Харчук О. Актуальні питання мотивації та система оплати праці на підприємстві [Електронний ресурс]. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія: Економіка і управління. 2019. Вип. 45. С. 115-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2019_45_12.

36. Хміль Ф. І. Менеджмент. Підручник. К.: Вища школа, 2005. 351 с.

37. Штик Ю. В. Організація оплати праці на підприємстві в сучасних умовах економічного розвитку України [Електронний ресурс]. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2017. № 1. С. 256-259. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2014_1_40.

38. Юдіна М. І. Сучасні проблемні домінанти в організації обліку розрахунків з оплати праці на підприємстві [Електронний ресурс]. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2019. Т. 24, Вип. 6. – С. 125-129. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_6_24.

39. URL: <http://zt-rada.gov.ua/files/upload/sitefiles/doc1577534124.pdf>

40. URL: <https://moz.gov.ua/article/reform-plan/zmini-u-finansuvanni-sistemi-ohoroni-zdorov%e2%80%99ja-groshi-majut-iti-za-pacientom-efektivno>