

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

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

«Система мотивації та стимулювання персоналу»

Здобувач **Армаш Анастасія Геннадіївна**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Групи **Ф241-8-20-Б1УБ(4,6з)**

науковий керівник роботи

к.е.н. доц. **Дарушин Олександр Володимирович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до захисту
рішенням засідання кафедри
протокол № 6 від «23» січня 2025 р

завідувач кафедри

к.е.н. доц. **Боденчук Лілія Борисівна**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

м. Ізмаїл – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Роль і механізми стимулювання праці в ефективному управлінні персоналом підприємства.....	5
1.2. Критерії та механізми оцінювання результативності мотивації та стимулювання персоналу	15
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НІБУЛОН АГРОТРЕЙД»	26
2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ Нібулон Агротрейд»	26
2.2. Оцінювання ефективності мотиваційної системи та продуктивності персоналу.....	34
Висновок по розділу 2	45
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	46
3.1. Характеристика та обґрунтування пропонованих змін у системі стимулювання	46
3.2. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів	58
Висновок по розділу 3	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми «Система мотивації та стимулювання персоналу» зумовлена зростаючою конкуренцією на ринку праці, змінами в очікуваннях працівників та необхідністю підвищення продуктивності. Сучасні компанії прагнуть не лише залучати, а й утримувати талановитих фахівців, що потребує ефективних методів мотивації.

Значну роль відіграє поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, зокрема кар'єрного розвитку, балансу між роботою та особистим життям, а також комфортних умов праці. Вплив економічної нестабільності вимагає гнучкого підходу до стимулювання, щоб зменшити плинність кадрів та підтримати ефективність компанії.

Таким чином, оптимальна система мотивації сприяє підвищенню результативності працівників, їхній лояльності та конкурентоспроможності організації.

Останні наукові дослідження в галузі мотивації та стимулювання персоналу активно проводяться як в Україні, так і за кордоном. В Україні цією тематикою займаються такі науковці: Петровська О.М., Дороніна О.А., Польгуль Д.С., Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д., Ткачук О.М., Шостаковська А.В., Денисенко А.А., Сайко В.Р., Бондар Т.В. За кордоном значний внесок у дослідження систем мотивації та стимулювання персоналу зробили такі вчені А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум, Ф. Тейлор, П. Мартін, Ш. Річин, Ф. Уайтлі, Д. Діпроуз. Ці дослідники розробили фундаментальні теорії та моделі мотивації, які активно застосовуються в сучасному управлінні персоналом.

Мета роботи – дослідити та проаналізувати сучасні підходи до системи мотивації та стимулювання персоналу, визначити їхню ефективність у різних організаційних структурах, а також розробити рекомендації щодо вдосконалення механізмів мотивації для підвищення продуктивності працівників і конкурентоспроможності підприємств.

Завдання роботи:

- дослідити основні підходи та концепції мотивації й стимулювання персоналу, визначити їхній вплив на ефективність роботи працівників;
- проаналізувати сучасні системи мотивації на підприємстві та оцінити їхню ефективність і вплив на продуктивність персоналу;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу для підвищення ефективності роботи й конкурентоспроможності підприємств.

Об'єкт дослідження – процес мотивації та стимулювання персоналу в організаціях різних типів.

Предмет дослідження – методи, інструменти та механізми мотивації, що використовуються для підвищення продуктивності працівників і ефективності управління персоналом.

Методи дослідження. У дослідженні використано теоретичний аналіз наукової літератури, статей і досліджень щодо мотивації та стимулювання персоналу. Порівняльний аналіз дозволяє оцінити ефективність різних систем мотивації в українських і зарубіжних компаніях. Емпіричні методи, зокрема опитування та анкетування, використовуються для збору практичних даних. Синтез і узагальнення допомагають сформулювати висновки та розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації.

Інформаційну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері мотивації та стимулювання персоналу, а також нормативно-правові акти, що регулюють трудові відносини. Використано аналітичні матеріали, звіти та статистичні дані підприємств, що відображають реальний стан систем мотивації. Додатковими джерелами є статті в наукових журналах, монографії, результати соціологічних опитувань і матеріали конференцій, які висвітлюють сучасні тенденції у сфері управління персоналом.

РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Роль і механізми стимулювання праці в ефективному управлінні персоналом підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління персоналом є одним із головних факторів успішної діяльності підприємства. Важливу роль у цьому процесі відіграє стимулювання праці, яке спрямоване на підвищення продуктивності, формування відповідального ставлення до роботи та забезпечення високої мотивації працівників. В умовах зростаючої конкуренції компанії змушені шукати нові підходи до стимулювання, які б не лише утримували талановитих фахівців, а й сприяли розвитку їхніх професійних компетенцій та зацікавленості у досягненні корпоративних цілей.

У сучасній науці поняття «мотивація» та «стимулювання» розглядаються з різних точок зору, що зумовлено різноманітністю підходів до управління персоналом [24,с.100] . Вітчизняні та зарубіжні дослідники визначають мотивацію як внутрішній процес, що спонукає людину до діяльності, тоді як стимулювання розглядається як зовнішній механізм впливу на поведінку працівника. У таблиці 1.1 подано трактування цих понять у працях різних науковців.

Як видно з таблиці 1.1, більшість науковців визначають мотивацію як процес внутрішнього спонукання до діяльності, що базується на потребах, очікуваннях та прагненні досягти певних результатів. У той час як стимулювання розглядається як зовнішній вплив, що здійснюється через систему матеріальних і нематеріальних заохочень.

Важливо зазначити, що сучасні системи управління персоналом поєднують обидва підходи для досягнення максимальної ефективності роботи працівників.

Визначення понять «мотивація» та «стимулювання» у працях вітчизняних і зарубіжних науковців

Автор	Визначення
О.А. Магопець [44]	Мотивація – це внутрішні спонукання людини, що обумовлюють її активність, у тому числі і трудову. Стимулювання – процес використання певних стимулів для користі людини і організації.
А.М. Колот [32]	Мотивація праці – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації. Стимулювання – це вплив на мотивацію працівників через систему винагород і заохочень.
В.В. Биба, Н.Б. Теницька [13]	Мотивація – головний елемент активізації людського фактора, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але й забезпечує їх ефективне використання.
Дж. С. Адамс [69]	Мотивація – це прагнення людини до справедливості у взаєминах з іншими, що впливає на її поведінку та продуктивність.
В. Врум [78]	Мотивація – процес вибору працівником певного типу поведінки, що визначається очікуваннями щодо результатів та їх цінності.
Ф. Герцберг [71,72]	Мотивація – сукупність факторів, що призводять до задоволення або незадоволення працею, впливаючи на продуктивність працівника.

Отже, стимулювання праці – це сукупність заходів, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників шляхом застосування різних матеріальних і нематеріальних засобів впливу. Воно виступає ключовим елементом управління персоналом, оскільки визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Стимулювання праці базується на мотивації, яка формує у працівників бажання працювати ефективніше. Важливу роль відіграє поєднання зовнішніх та внутрішніх стимулів. Зовнішні стимули включають заробітну плату, премії, соціальні пільги, кар'єрний ріст, а внутрішні – задоволеність роботою, професійний розвиток, визнання та самореалізація.

Головною метою стимулювання праці є забезпечення високої продуктивності, підвищення якості виконуваних завдань, зниження плинності кадрів та формування позитивного ставлення працівників до організації.

Система стимулювання праці має бути гнучкою, справедливою та орієнтованою на досягнення як індивідуальних, так і корпоративних цілей. Її ефективність залежить від правильного вибору стимулів, що відповідають потребам працівників і сприяють підвищенню їхньої трудової активності.

Система стимулювання праці виконує ключову роль у забезпеченні ефективної роботи персоналу та досягненні стратегічних цілей підприємства. Основними її завданнями є створення умов для підвищення продуктивності працівників, підтримка їхньої мотивації та забезпечення оптимального використання трудових ресурсів [62,с.329].

Одним із головних завдань є підвищення трудової активності, що досягається шляхом впровадження матеріальних і нематеріальних стимулів. Система стимулювання має формувати в працівників зацікавленість у якісному та своєчасному виконанні робочих завдань, сприяти ініціативності та творчому підходу до роботи.

Не менш важливим є забезпечення справедливого та конкурентного рівня оплати праці, який відповідає професійним навичкам, досвіду та внеску кожного співробітника у загальний результат діяльності підприємства. Це дозволяє мінімізувати плинність кадрів та підвищити рівень лояльності до компанії.

Система стимулювання праці також спрямована на створення комфортного робочого середовища, де працівники відчують себе цінними та важливими для організації. До цього належать можливості кар'єрного росту, професійного розвитку, підвищення кваліфікації та участь у корпоративних програмах.

Крім того, важливим завданням є підвищення відповідальності та самостійності працівників. Ефективне стимулювання сприяє формуванню

усвідомленого ставлення до роботи, розвитку дисципліни та зменшенню випадків безвідповідального виконання обов'язків.

Мотивація – це процес спонукання людини до діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей, через внутрішні та зовнішні стимули. Вона визначає рівень зацікавленості, активності та наполегливості працівника у виконанні своїх обов'язків [54,с.138].

Мотивація може бути внутрішньою, коли працівник діє через особисту зацікавленість, самореалізацію або прагнення до професійного розвитку, і зовнішньою, яка формується під впливом матеріальних та нематеріальних стимулів, таких як зарплата, премії, визнання чи кар'єрне зростання.

Ефективна система мотивації є основою продуктивної роботи персоналу та сприяє досягненню як особистих, так і корпоративних цілей.

Існує багато теорій мотивації, які пояснюють, як і чому люди працюють продуктивно. Вони поділяються на змістовні (що визначають потреби, які спонукають людину до праці) та процесуальні (що аналізують механізми мотивації).

1. Змістовні теорії мотивації

- Теорія ієрархії потреб А. Маслоу;
- Теорія мотивації Ф. Герцберга;
- Теорія потреб Д. МакКлелланда.
- Теорія ERG К. Альдерфера

2. Процесуальні теорії мотивації

- Теорія очікувань В. Врума;
- Теорія справедливості Дж. Адамса;
- Теорія мотивації Локка;
- Модель Портера-Лоулера

Абрахам Маслоу [74] розробив модель, у якій виділив п'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги та самореалізації. Люди прагнуть задовольнити ці потреби у послідовному порядку, і тільки після задоволення нижчого рівня переходять до вищого.

Герцберг [72] розділив чинники, що впливають на мотивацію, на гігієнічні (зарплата, умови праці, стабільність роботи) і мотивуючі (визнання, кар'єрний ріст, цікавість до роботи). Гігієнічні фактори не підвищують мотивацію, але їхня відсутність призводить до незадоволеності.

МакКлелланд [75] виділив три основні мотиви: потреба у владі, потреба в успіху та потреба у приналежності до групи. Залежно від домінуючої потреби, людина поводиться відповідним чином у робочому процесі.

Альдерфер [70] доповнив модель Маслоу, звівши її до трьох груп потреб: існування (фізіологічні та безпеки), відносини (соціальні потреби) та зростання (самореалізація). На відміну від Маслоу, ця теорія передбачає можливість задоволення потреб у будь-якому порядку.

Мотивація залежить від очікувань працівника щодо того, наскільки його зусилля призведуть до бажаного результату та винагороди. Працівник мотивований, якщо бачить зв'язок між витраченими зусиллями, результатом роботи і винагородою.

Люди порівнюють свої зусилля та винагороду з іншими працівниками. Якщо людина вважає, що її оцінюють несправедливо (отримує менше, ніж інші за аналогічну роботу), мотивація падає.

Едвін Локк [73] виявив, що чітко поставлені цілі, які є складними, але досяжними, значно підвищують мотивацію працівників. Важливо, щоб працівник розумів свою роль та отримував зворотний зв'язок щодо результатів. Поєднує ідеї Врума та Адамса: мотивація залежить від очікувань працівника, оцінки справедливості винагороди та її сприйняття як заслуженої.

Сучасні системи стимулювання будуються на основі цих теорій. Наприклад, економічні стимули (премії, бонуси) відповідають моделі Врума [78], а нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання) – підходам Герцберга [72] та Локка [73]. Оптимальна система стимулювання враховує різні потреби працівників і дозволяє підвищити їхню продуктивність та задоволеність працею.

Збільшення рівня автономії відіграє значну роль у мотивації працівників. Надання підлеглим певних управлінських повноважень сприяє зосередженню керівника на стратегічно важливих завданнях, водночас підвищуючи залученість і мотивацію співробітників. Проте важливо, щоб вони мали необхідні знання та усвідомлювали всі аспекти своєї роботи та відповідальність, яку беруть на себе.

Зворотний зв'язок також є ключовим чинником у формуванні мотивації працівників. Він може бути внутрішнім, пов'язаним із самою діяльністю, або зовнішнім, що базується на оцінці результатів роботи споживачами. Внутрішньоорганізаційний зв'язок є більш надійним, оскільки він безпосередньо впливає на ефективність співробітника під час виконання завдань. Один із найкращих способів стимулювання такого зв'язку – встановлення чітких і конкретних цілей, залишаючи працівникам можливість самостійно обирати методи їх досягнення.

Ще одним ефективним підходом є впровадження контролю якості у виробничий процес. Це дозволяє оперативно виправляти помилки та коригувати робочий процес, що сприяє досягненню кращих результатів. Однак співробітники можуть чинити опір впровадженню механізмів зворотного зв'язку, особливо якщо вони не готові до його використання. Для підвищення ефективності зовнішнього зворотного зв'язку необхідно забезпечити точність і достовірність отриманих даних, а також оперативність їх аналізу та використання. Як зазначалося раніше, методи економічного стимулювання мають враховувати не лише особливості підприємства загалом, а й специфіку діяльності кожної групи працівників. В додатку А представлено різноманітні підходи до економічного стимулювання персоналу залежно від його спеціалізації.

Мотивація та стимулювання мають спільні та відмінні риси (табл.1.2.) Загалом, система мотивації та стимулювання праці повинна бути гнучкою, адаптивною до змін ринку праці та орієнтованою на досягнення як економічних, так і соціальних цілей підприємства.

Таблиця 1.2.

Порівняння понять «мотивації» та «стимулювання»

Аспект	Мотивація	Стимулювання
Сутність	Внутрішній процес, що спонукає людину до дії	Зовнішній вплив на працівника з метою спонукання до певної діяльності
Основна мета	Підвищення внутрішнього бажання працювати	Забезпечення бажаного рівня продуктивності
Фактори впливу	Особисті потреби, інтереси, цінності, переконання	Заробітна плата, премії, пільги, соціальні бонуси
Тип впливу	Внутрішній (самостійне прагнення до дії)	Зовнішній (через заохочення або покарання)
Джерело формування	Формується зсередини, залежить від особистих факторів	Формується керівництвом, залежить від організаційних чинників
Характер впливу	Довготривалий, постійний вплив на поведінку	Коротко- або середньостроковий вплив, що потребує постійного оновлення

Джерело: складено автором на основі [50, 60, 65]

Методи управління та система мотивації та стимулювання праці є тісно взаємопов'язаними елементами ефективного управління персоналом. Методи управління визначають загальний підхід до організації праці, координації діяльності працівників та досягнення цілей підприємства, тоді як система стимулювання є інструментом, що забезпечує активізацію трудової діяльності та формує мотивацію співробітників (табл 1.3.).

Таблиця 1.3.

Взаємозв'язок між методами управління та системою мотивації та стимулювання на підприємстві

Методи управління	Основні характеристики	Зв'язок із системою стимулювання
Економічні методи	Спрямовані на матеріальне стимулювання, використання фінансових важелів впливу	Включає заробітну плату, преміювання, бонуси, матеріальні заохочення
Адміністративні методи	Регулюють діяльність працівників через нормативні документи, накази, систему контролю	Передбачає кар'єрне зростання, систему оцінки персоналу, дисциплінарні заходи
Соціально-психологічні методи	Орієнтовані на створення сприятливого робочого середовища, розвиток корпоративної культури	Включає визнання досягнень, можливості розвитку, корпоративні заходи, покращення умов праці

Джерело: складено автором на основі [40]

Економічні методи управління, такі як система заробітної плати, преміювання, бонусні програми, забезпечують матеріальну зацікавленість працівників у досягненні високих результатів. Саме через економічні стимули відбувається безпосередній вплив на рівень продуктивності праці та якість виконуваних завдань.

Адміністративні методи передбачають нормативне регулювання трудових відносин, впровадження системи відповідальності та контролю. У цьому контексті стимулювання праці може включати такі елементи, як службові підвищення, додаткові пільги, а також дисциплінарні заходи, що забезпечують дотримання трудової дисципліни.

Соціально-психологічні методи управління спрямовані на створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури, організацію нематеріального заохочення (визнання досягнень, можливості кар'єрного росту, комфортні умови праці). Взаємозв'язок із системою стимулювання проявляється у впровадженні програм професійного розвитку, наставництва, системи гнучкого графіка або додаткових соціальних гарантій.

Таким чином, методи управління є фундаментом, що визначає принципи взаємодії з персоналом, тоді як система стимулювання – це механізм, який забезпечує їхню реалізацію на практиці. Вдало поєднані методи управління та ефективно розроблена система стимулювання створюють умови для зростання продуктивності, підвищення мотивації працівників і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основні методи стимулювання праці персоналу підприємства охоплюють різноманітні підходи та інструменти, спрямовані на підвищення рівня мотивації, продуктивності та залученості працівників у робочий процес [36,с.44]. Вони допомагають створити ефективну систему заохочень, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації. До ключових методів можна віднести:

- Матеріальне стимулювання – передбачає використання фінансових заохочень, таких як конкурентоспроможна заробітна плата, премії, бонуси, система надбавок та соціальні пакети. Ці стимули мотивують працівників до підвищення продуктивності та якості роботи.

- Нематеріальне стимулювання – включає моральне заохочення, визнання досягнень, надання можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання, що сприяє формуванню лояльності персоналу.

- Адміністративні методи – регулювання трудової діяльності через чіткі правила, внутрішні нормативні акти, систему оцінки ефективності та службові підвищення.

- Соціально-психологічні методи – передбачають створення сприятливого робочого середовища, розвиток корпоративної культури, організацію командної роботи, залучення співробітників до прийняття рішень та формування позитивної атмосфери в колективі.

- Інноваційні методи – включають використання цифрових платформ для автоматизації системи стимулювання, гейміфікацію процесів, персоналізовані програми мотивації, які враховують індивідуальні особливості та потреби співробітників.

- Гнучкі методи організації праці – запровадження дистанційної роботи, гнучкого графіка, додаткових вихідних днів або скороченого робочого тижня, що підвищує рівень задоволеності працівників і сприяє їхній ефективності.

Збалансоване використання цих методів дозволяє сформувати ефективну систему стимулювання, яка не лише підвищує продуктивність працівників, а й сприяє їхньому професійному розвитку та покращенню загального клімату в організації.

Система стимулювання праці базується на низці фундаментальних принципів, які забезпечують її ефективність, справедливість і відповідність потребам працівників та стратегічним цілям підприємства [25,с.105]. Основні принципи стимулювання включають:

- Принцип справедливості – передбачає рівні умови заохочення для всіх працівників залежно від їхніх досягнень, кваліфікації та внеску в загальний результат роботи. Справедливість стимулювання сприяє зниженню конфліктів і формуванню довіри до керівництва.
- Принцип диференціації – означає, що система стимулювання повинна враховувати індивідуальні особливості, компетентність, продуктивність і результати роботи кожного працівника.
- Принцип поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів – забезпечує комплексний підхід до мотивації, поєднуючи фінансові заохочення (заробітна плата, премії, бонуси) з нематеріальними (визнання, кар'єрне зростання, можливості навчання).
- Принцип своєчасності – передбачає, що стимулювання повинно застосовуватися оперативно, одразу після досягнення результату, щоб працівник чітко усвідомлював зв'язок між своїми зусиллями та отриманою винагородою.
- Принцип гнучкості – система стимулювання повинна адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, враховувати нові тенденції, технології та потреби персоналу.
- Принцип прозорості – працівники повинні чітко розуміти, за що вони отримують винагороду, які критерії оцінки їхньої діяльності та які умови передбачає система заохочень.
- Принцип економічної доцільності – витрати на систему стимулювання мають бути обґрунтованими, не перевищувати економічні можливості підприємства та водночас забезпечувати максимальний ефект у підвищенні продуктивності персоналу.
- Принцип відповідності стратегічним цілям підприємства – заходи стимулювання повинні бути спрямовані на досягнення ключових цілей компанії, таких як підвищення ефективності, зростання прибутковості, покращення якості продукції або послуг.

Дотримання цих принципів дозволяє побудувати ефективну систему стимулювання, яка сприяє підвищенню мотивації працівників, зміцненню корпоративної культури та досягненню конкурентних переваг підприємства.

1.2. Критерії та механізми оцінювання результативності мотивації та стимулювання персоналу

Оцінювання ефективності системи мотивації та стимулювання праці дозволяє визначити її вплив на продуктивність персоналу, рівень задоволеності працівників і загальні результати діяльності підприємства. Нижче наведені основні критерії оцінювання з відповідними описами.

Таблиця 1.4.

Критерії оцінювання ефективності системи мотивації та стимулювання праці

Критерій	Опис
Фінансові критерії	Відображають економічну ефективність системи мотивації та її вплив на прибутковість підприємства. Аналізуються показники продуктивності праці, витрат на стимулювання у порівнянні з доходами компанії, рентабельність праці та зміни в рівні оплати праці персоналу.
Організаційні критерії	Дозволяють оцінити вплив стимулювання на внутрішню структуру компанії. Включають показники плинності кадрів, швидкість адаптації нових співробітників, рівень корпоративної культури та внутрішньої комунікації.
Соціально-психологічні критерії	Визначають рівень задоволеності працівників умовами праці, їхню лояльність до компанії, комфортність робочого середовища та можливість досягнення балансу між роботою і особистим життям. Оцінюються за допомогою анкетувань, опитувань та інтерв'ю з персоналом.
Кваліфікаційні критерії	Відображають рівень професійного розвитку персоналу. Включають участь працівників у тренінгах, семінарах, програмах підвищення кваліфікації, можливості кар'єрного зростання та рівень їхньої компетентності після навчання.
Мотиваційно-поведінкові критерії	Оцінюють зміни в поведінці працівників під впливом стимулюючих заходів. Вимірюються за допомогою аналізу рівня ініціативності, залученості в робочий процес, відповідальності, а також кількості прогулів і запізнь.

Джерело: складено автором на основі [26, 30]

Комплексна оцінка за вказаними критеріями дозволяє підприємству ефективно адаптувати систему стимулювання до потреб персоналу, вчасно виявляти проблеми та підвищувати загальну результативність трудової діяльності. Механізм оцінки ефективності стимулювання праці складається з декількох ключових етапів (рис.1.1.).



Рисунок 1.1. Механізм оцінки ефективності стимулювання праці
Джерело: складено автором на основі [31]

Механізм оцінки ефективності стимулювання праці дозволяє підприємству своєчасно коригувати свою мотиваційну політику, підвищувати рівень задоволеності персоналу та вдосконалювати методи управління трудовими ресурсами. Використання системного підходу до оцінки сприяє покращенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів та досягненню стратегічних цілей організації.

Оцінювання ефективності стимулювання праці персоналу підприємства є важливою складовою управління персоналом. Для цього застосовуються різні методи та алгоритми, що дозволяють аналізувати фінансові, соціальні та виробничі аспекти стимулювання. В таблиці 1.5 подано основні методи оцінювання ефективності стимулювання персоналу та їх короткий опис.

Таблиця 1.5.

Методи оцінювання ефективності стимулювання праці персоналу

Метод оцінювання	Опис
Аналіз фінансових показників	Рентабельність і прибутковість виробництва, вартість праці, відсоток від валового доходу, витрати на стимулювання персоналу у співвідношенні зі зростанням продуктивності.
Оцінка задоволеності працівників	Проведення опитувань, анкетувань співробітників, вимірювання рівня моралі та комфорту на робочому місці.
Аналіз виробничих показників	Порівняння показників продуктивності та якості роботи до та після впровадження стимулюючих заходів.
Моніторинг відновлення персоналу	Аналіз рівня звільнень та нових наймів на підприємстві.
Порівняння зі стандартами галузі	Оцінка ефективності стимулювання в порівнянні з іншими підприємствами відповідної галузі.
Балансовий підхід	Врахування фінансових та нематеріальних показників, таких як задоволеність працівників та рівень відпусток.
Метод бенчмаркінгу	Порівняння показників із успішними конкурентами чи лідерами галузі.
Робочі збори та інтерв'ю з персоналом	Прямий зв'язок з працівниками для отримання їхніх думок та пропозицій щодо покращення стимулювання.

Джерело: складено автором на основі [41]

Як видно з таблиці 1.4, методи оцінювання охоплюють як кількісні, так і якісні показники. Фінансові та виробничі аспекти дозволяють оцінити вплив стимулювання на продуктивність і прибутковість підприємства, тоді як соціальні методи спрямовані на аналіз рівня задоволеності персоналу та

корпоративного клімату. Комплексний підхід до оцінювання ефективності стимулювання дозволяє підприємству оптимізувати систему мотивації, покращити умови праці та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Оцінювання ефективності стимулювання праці є ключовим елементом управління персоналом, що впливає на загальну продуктивність та конкурентоспроможність підприємства. Комплексний підхід до оцінки передбачає врахування як фінансових показників, так і нематеріальних аспектів, таких як якість робочого середовища та рівень задоволеності працівників. Результати такого аналізу служать основою для вдосконалення політики стимулювання та стратегій управління персоналом.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації стимулів та методів стимулювання. Вибір оптимальних інструментів впливу на поведінку працівників залежить від специфіки підприємства, його організаційної культури та стратегічних цілей. Важливо розуміти, що ефективна система стимулювання повинна бути адаптивною та враховувати індивідуальні потреби співробітників.

Нижче представлено таблицю з висловлюваннями науковців щодо оцінки ефективності стимулювання праці персоналу (табл 1.6.)

Таблиця 1.6.

Наукові думки щодо оцінки ефективності стимулювання праці

Автор	Висловлювання
1	2
А. М. Колот	«Побудова ефективної системи стимулювання праці передбачає створення конкурентоспроможної системи винагород працівникам, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.»
С. Е. Сардак	«Сучасні теоретичні здобутки вчених у галузі мотивації та стимулювання персоналу підприємств базуються на більше ніж сторічному світовому досвіді організації праці.»
В. В. Биба, Н. Б. Теницька	«Мотивація є головним елементом активізації людського фактора, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але й забезпечує їх ефективне використання.»
Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова	«Мотивація персоналу нерозривно пов'язана з ефективністю його роботи та є одним з чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства.»

Джерело: складено автором на основі [53]

Як видно з наведених висловлювань, науковці акцентують увагу на важливості комплексного підходу до стимулювання праці, що поєднує матеріальні та нематеріальні аспекти. Ефективна система стимулювання повинна бути спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства та враховувати індивідуальні потреби працівників, забезпечуючи тим самим підвищення їхньої мотивації та продуктивності.

Види стимулювання – це набір управлінських методів, що використовуються для впливу на поведінку працівників з урахуванням їхніх потреб та очікувань. Суб'єкт управління застосовує різні стимули, щоб підвищити мотивацію персоналу та спрямувати їхню діяльність у потрібному напрямку. Основними видами стимулювання є моральне, матеріальне грошове, матеріальне негрошове, а також стимулювання шляхом надання додаткового вільного часу [15,с.315].

Стимули можна поділити на індивідуальні та колективні, залежно від того, чи спрямовані вони на окремих працівників чи на команду в цілому. Також виділяють матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання, комфортні умови праці) стимули, які впливають на мотивацію співробітників та їхню залученість до робочого процесу.

Індивідуальні стимули – це система заохочень, спрямована на конкретного працівника з метою підвищення його продуктивності, залученості та задоволеності роботою. Вони враховують особисті потреби, досягнення та результати діяльності співробітника, що дозволяє ефективно впливати на його мотивацію.

Основні види індивідуальних стимулів:

1. Матеріальні стимули:

- Грошові винагороди – заробітна плата, премії, бонуси, надбавки за вислугу років або професійні досягнення.
- Матеріальні негрошові заохочення – страхування, корпоративні подарунки, фінансування навчання, пільги, соціальні пакети.

2. Нематеріальні стимули:

- Кар’єрне зростання – можливість підвищення у посаді, розширення функціональних обов’язків.
- Визнання та похвала – публічне або особисте схвалення керівництвом результатів праці, вручення нагород, грамот.
- Можливості професійного розвитку – оплата курсів, тренінгів, конференцій, програм наставництва.
- Гнучкі умови праці – можливість дистанційної роботи, гнучкий графік, додаткові вихідні.

Індивідуальні стимули допомагають формувати у працівника відчуття цінності його внеску в успіх компанії, підвищують його лояльність та сприяють зростанню продуктивності. Грамотно побудована система індивідуального стимулювання дозволяє враховувати особливості мотивації кожного співробітника, що позитивно впливає на ефективність роботи всієї організації [21,с.99].

Колективні стимули – це система заохочень, спрямована на підвищення ефективності роботи групи працівників або всього колективу підприємства. Вони стимулюють командну взаємодію, підвищують згуртованість співробітників, створюють здорову конкуренцію та сприяють досягненню спільних цілей організації.

Основні види колективних стимулів:

1. Матеріальні колективні стимули:

- Колективні премії та бонуси – виплати, що нараховуються всій команді за перевиконання плану, ефективне використання ресурсів або досягнення важливих стратегічних цілей.
- Корпоративні винагороди – організація спільних заходів (відпочинок, корпоративні свята, поїздки, тренінги), розподіл частини прибутку між співробітниками.
- Матеріальні пільги – додаткові відпустки, медичне страхування, фінансування спортивних та оздоровчих програм для всього колективу.

2. Нематеріальні колективні стимули:

- Колективне визнання – нагородження команди за успіхи, публічне визнання досягнень колективу перед керівництвом або у внутрішній комунікації компанії.
- Конкурси та рейтинги – організація внутрішніх конкурсів серед відділів, нагородження найкращих підрозділів, що підвищує командний дух.
- Покращення умов праці – створення комфортного робочого простору, оновлення обладнання, запровадження програм розвитку та навчання для всієї команди.
- Гнучкий графік для групи співробітників – можливість організовувати гнучкий робочий розклад для команди з урахуванням потреб кожного.

Колективні стимули мотивують співробітників працювати як єдина команда, сприяють підвищенню корпоративної культури та згуртованості, а також забезпечують стабільний розвиток компанії. Ефективна система колективного стимулювання створює конкурентне середовище між командами, що позитивно впливає на продуктивність, інноваційність та лояльність персоналу [35,с.70].

Стимулювання праці персоналу можна умовно поділити на матеріальні та нематеріальні стимули. Вони відіграють важливу роль у підвищенні продуктивності працівників, рівня їхньої залученості та задоволеності роботою.

1. Матеріальні стимули

Матеріальні стимули – це фінансові та інші матеріальні заохочення, які безпосередньо впливають на добробут працівника та його економічну мотивацію. Вони спрямовані на забезпечення стабільності, покращення життєвих умов і підвищення рівня доходів.

Основні види матеріальних стимулів:

- Грошові виплати: заробітна плата, премії, бонуси, надбавки за кваліфікацію, вислугу років, винагороди за перевиконання плану.

- Матеріальні пільги: страхування, компенсація транспортних витрат, додаткові оплачувані відпустки.
- Негрошові стимули: безкоштовні обіди, надання житла, оплата навчання або медичних послуг.
- Розподіл прибутку: можливість участі в прибутках компанії, корпоративні акції, пенсійні програми.

Матеріальні стимули є одним із найпотужніших засобів мотивації, оскільки вони забезпечують фінансову стабільність і підвищують зацікавленість працівників у досягненні високих результатів.

2. Нематеріальні стимули

Нематеріальні стимули – це нематеріальні методи впливу на мотивацію працівника, які сприяють його професійному розвитку, задоволеності роботою та підвищенню престижу. Вони орієнтовані на соціальні, психологічні та кар'єрні потреби співробітників.

Основні види нематеріальних стимулів:

- Кар'єрне зростання: можливість отримання вищої посади, розширення функціональних обов'язків.
- Визнання та похвала: публічне або особисте схвалення керівництвом, нагороди, грамоти.
- Можливості навчання: тренінги, курси підвищення кваліфікації, наставництво.
- Гнучкі умови праці: можливість дистанційної роботи, скорочений робочий день або тиждень, додаткові вихідні.
- Соціальна підтримка: комфортні умови праці, участь у корпоративних заходах, дружня атмосфера в колективі.

Нематеріальні стимули формують у працівників відчуття власної цінності в компанії, підвищують їхню лояльність та задоволеність роботою.

3. Моральні стимули праці

Моральні стимули – це нематеріальні засоби впливу, які сприяють підвищенню мотивації працівників через визнання їхніх досягнень, підвищення

статусу в колективі та створення комфортної психологічної атмосфери [47,с.218]. Вони базуються на потребах у самореалізації, визнанні та соціальному схваленні, що особливо важливо для працівників, орієнтованих на кар'єрне зростання та професійний розвиток.

Основні види моральних стимулів:

- Визнання досягнень
- Публічне або особисте схвалення результатів роботи керівництвом.
- Вручення грамот, подяк, сертифікатів за досягнення у професійній діяльності.
- Включення найкращих співробітників у корпоративні рейтинги або «Дошку пошани».
- Кар'єрне зростання та професійний розвиток
- Надання можливостей для підвищення кваліфікації та навчання.
- Призначення на керівні посади або розширення посадових обов'язків.
- Участь у важливих корпоративних проектах та стратегічних рішеннях.
- Зміцнення корпоративної культури
- Формування дружньої атмосфери в колективі.
- Залучення співробітників до корпоративних заходів, соціальних ініціатив.
- Підтримка корпоративних традицій і внутрішньої комунікації.
- Особиста довіра та залученість
- Надання співробітникам більшої автономії у прийнятті рішень.
- Залучення до стратегічного планування компанії.
- Довіра з боку керівництва та відсутність жорсткого контролю.
- Справедливість і рівноправність у компанії
- Прозорість кар'єрного зростання та розподілу обов'язків.

- Рівні можливості для всіх співробітників незалежно від стажу та статусу.
- Дотримання етичних норм і принципів поваги в колективі.

Моральні стимули сприяють формуванню у працівників почуття значущості їхньої роботи, підвищують рівень довіри до керівництва та сприяють згуртованості колективу. Використання моральних стимулів у поєднанні з матеріальними дозволяє підприємству досягти високого рівня мотивації персоналу, зменшити плинність кадрів та створити сприятливий психологічний клімат в організації.

Поєднання різних видів стимулів створює ефективну систему мотивації, яка сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й формуванню довгострокової лояльності працівників до організації. Важливо, щоб підприємство враховувало потреби персоналу та забезпечувало оптимальний баланс між фінансовими та нематеріальними стимулами.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретико-методичні основи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства. Визначено, що мотивація є внутрішнім процесом, що спонукає працівника до активної трудової діяльності, а стимулювання – це зовнішній вплив, який спрямований на підсилення мотиваційних чинників через матеріальні та нематеріальні методи.

Проаналізовано основні теорії мотивації, які поділяються на змістовні (теорія Маслоу, Герцберга, МакКлелланда, Альдерфера) та процесуальні (теорія Врума, Адамса, Локка, Портера-Лоулера). Ці теорії пояснюють, як формуються мотиваційні процеси в організації та які чинники найбільше впливають на продуктивність працівників.

Детально розглянуто види стимулювання, серед яких виділяють матеріальні (грошові винагороди, бонуси, пільги), нематеріальні (кар'єрне зростання, визнання, комфортні умови праці), моральні (публічне схвалення, корпоративна культура), індивідуальні та колективні стимули. Встановлено, що ефективне управління персоналом потребує комплексного підходу до мотивації, який поєднує всі ці види стимулів.

Розглянуто механізм оцінювання ефективності стимулювання, який включає фінансові, організаційні, соціально-психологічні та кваліфікаційні критерії. Визначено, що регулярний аналіз мотиваційної політики підприємства дозволяє своєчасно коригувати стратегію управління персоналом, підвищувати рівень задоволеності працівників і продуктивність їхньої праці.

Таким чином, мотивація та стимулювання персоналу є ключовими елементами ефективного управління трудовими ресурсами. Вдало побудована система мотивації дозволяє не тільки підвищити продуктивність працівників, але й забезпечує їхню лояльність, професійний розвиток і стабільність кадрового складу, що є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НІБУЛОН АГРОТРЕЙД»

2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ Нібулон Агротрейд»

ТОВ «Нібулон Агротрейд» є одним із представників аграрного сектору України, що спеціалізується на вирощуванні, зберіганні, переробці та експорті сільськогосподарської продукції. Підприємство є частиною групи компаній «НІБУЛОН» і активно впроваджує сучасні технології в агробізнес, логістику та управління персоналом. Враховуючи стратегічну роль компанії в розвитку зернового ринку країни, важливо здійснити організаційно-економічний аналіз її діяльності, оцінити ефективність стимулювання праці персоналу та визначити можливості покращення управлінських підходів.

Група компаній «НІБУЛОН» має дивізіональну структуру, оскільки вона поділена на окремі підрозділи, які займаються різними напрямками діяльності:

- агровиробництво (вирощування зернових і олійних культур);
- зберігання та логістика (мережа елеваторів, терміналів, перевезення водним транспортом);
- експорт та торгівля (закупівля, реалізація та міжнародна торгівля зерном);
- суднобудування (будівництво барж і буксирів для річкової логістики).

Автономність підрозділів – кожен напрям має власне керівництво та здійснює операційну діяльність окремо від інших.

Централізоване стратегічне управління – головний офіс визначає загальну стратегію розвитку, розподіляє фінанси та контролює ключові бізнес-напрями.

Отже, «НІБУЛОН» відповідає характеристикам дивізіональної структури, оскільки компанія має окремі підрозділи (дивізіони), які працюють автономно, але підпорядковуються загальній корпоративній стратегії. Це дозволяє їй бути гнучкою, ефективно керувати бізнес-процесами та оптимізувати витрати.

управління персоналом відповідає за підбір кадрів, систему мотивації, професійний розвиток працівників та підтримку корпоративної культури.

Прийняття рішень на підприємстві відбувається за принципом централізації, де керівництво формує загальну політику компанії, а функціональні підрозділи реалізують її у межах своєї компетенції. Такий підхід дозволяє ефективно координувати діяльність усіх відділів і забезпечувати контроль за виконанням стратегічних завдань.

Для оцінки ефективності роботи застосовується система ключових показників (KPI), що включає аналіз продуктивності праці, фінансових показників, якості продукції та рівня задоволеності клієнтів. Постійний моніторинг результатів дозволяє виявляти проблемні аспекти та оперативно коригувати управлінські підходи.

Автоматизація управлінських процесів є важливим компонентом менеджменту. Використання сучасних інформаційних систем, таких як ERP-системи, сприяє покращенню планування, управління ресурсами та контролю за виконанням завдань. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати витрати, скоротити час на прийняття рішень та підвищити ефективність роботи персоналу.

Система менеджменту підприємства орієнтована на стабільний розвиток, впровадження передових методів управління та забезпечення конкурентоспроможності на аграрному ринку. Завдяки поєднанню лінійно-функціональної структури, чіткої організації роботи відділів та сучасних управлінських технологій підприємство забезпечує ефективне використання ресурсів та високий рівень продуктивності.

Система менеджменту ТОВ «Нібулон Агротрейд» забезпечує ефективну координацію всіх виробничих і управлінських процесів, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Впровадження сучасних управлінських підходів, автоматизація бізнес-процесів та ефективний розподіл функцій між відділами дозволяють оптимізувати роботу компанії та підвищити її конкурентоспроможність.

Однак для оцінки реальної ефективності діяльності підприємства важливо не лише аналізувати організаційну структуру та систему управління, а й оцінити його фінансовий стан.

Фінансові показники відображають рівень прибутковості, ліквідності, фінансової стабільності та ефективності використання ресурсів, що дозволяє зробити висновки щодо поточної позиції підприємства на ринку та перспектив його розвитку.

Тому доцільним є проведення детального аналізу фінансового стану ТОВ «Нібулон Агротрейд», який допоможе оцінити ефективність його господарської діяльності та виявити можливі напрямки вдосконалення фінансової політики.

Таблиця 2.1.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нібулон Агротрейд»
за 2021-2023 роки

Показники	дані за роками			відхилення			
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	абсолютні		відносні	
				2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
Капітал, млн грн	4563,4	8391,8	6135,7	3828,4	-2256,1	83,89	-26,88
Зобов'язання (довгострокові), млн грн	1259,2	3651,4	2786,3	2392,2	-865,1	189,98	-23,69
Зобов'язання (поточні), млн грн	12563,7	16716,2	13535,1	4152,5	-3181,1	33,05	-19,03
Чистий дохід від реалізації, млн грн	10263,5	12239,8	11255,3	1976,3	-984,5	19,26	-8,04
Валовий прибуток, млн грн	126,8	671,7	120,1	544,9	-551,6	429,73	-82,12
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн грн	112,2	377,4	339,6	265,2	-37,8	236,36	-10,02
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток, збиток), млн грн	112,6	210,9	131,5	98,3	-79,4	87,30	-37,65

Аналіз фінансового стану підприємства показує суттєві зміни у його діяльності протягом 2021-2023 років.

У 2022 році спостерігалось значне зростання капіталу на 83,89% (або 3828,4 млн грн) порівняно з 2021 роком, що свідчить про активний розвиток

компанії. Однак у 2023 році відбулося зниження капіталу на 26,88% (-2256,1 млн грн), що може вказувати на часткове вилучення інвестицій або втрати, пов'язані з фінансовою політикою компанії.

Довгострокові зобов'язання у 2022 році зросли майже у три рази (+189,98%), що свідчить про активне залучення додаткових фінансових ресурсів. Проте у 2023 році вони скоротилися на 23,69%, що може бути наслідком часткового погашення кредитних зобов'язань або зміни фінансової стратегії підприємства.

Поточні зобов'язання також демонструють нестабільну динаміку: у 2022 році їхній рівень зріс на 33,05% (+4152,5 млн грн), що може свідчити про збільшення закупівельної активності чи необхідність фінансування короткострокових витрат. Проте у 2023 році вони скоротилися на 19,03%, що може вказувати на покращення оборотності активів або виплату боргів.

Чистий дохід від реалізації у 2022 році збільшився на 19,26%, що може бути наслідком ефективної стратегії продажів чи зростання попиту на продукцію. Проте у 2023 році він знизився на 8,04%, що свідчить про певні труднощі у комерційній діяльності або ринкові коливання.

Валовий прибуток у 2022 році зріс майже у 5 разів (+429,73%), що є позитивним показником ефективності управління витратами та збільшенням маржинальності продукції. Однак у 2023 році він впав на 82,12%, що може вказувати на зростання виробничих витрат або зниження прибутковості продажів.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 році зріс на 236,36%, що свідчить про підвищення операційної ефективності. У 2023 році він знизився на 10,02%, що є негативною тенденцією, проте збереження позитивного фінансового результату свідчить про стійкість підприємства.

Фінансовий результат до оподаткування зріс у 2022 році на 87,3%, однак у 2023 році знизився на 37,65%, що може свідчити про збільшення витрат, податкового навантаження чи зміни у структурі доходів.

Оцінка фінансового стану підприємства є неповною без аналізу показників рентабельності, які відображають ефективність використання ресурсів і прибутковість діяльності. Рентабельність характеризує здатність компанії генерувати прибуток у співвідношенні до активів, капіталу або витрат. Позитивна динаміка цих показників свідчить про ефективність господарської діяльності, тоді як їх зниження може вказувати на необхідність перегляду фінансової стратегії.

Таблиця 2.2.

Аналіз рентабельності ТОВ «Нібулон Агротрейд» за 2022-2023 рр

	Показники	дані за роками		відхилення	
		2022 р	2023 р	абсолютні	відносні
				2021 / 2020	2021 / 2020
1	Рентабельність активів, %	0,16	0,18	0,02	12,50
2	Рентабельність необоротних активів, %	14,38	17,49	3,11	21,63
3	Рентабельність оборотних активів, %	0,15	0,16	0,01	6,67
4	Рентабельність власного капіталу, %	0,3	0,4	0,10	33,33
5	Рентабельність позикового капіталу, %	0,16	0,19	0,03	18,75
6	Рентабельність обороту, %	0,3	0,4	0,10	33,33
7	Рентабельність операційних витрат, %	1,26	1,43	0,17	13,49

Аналізуючи рентабельність активів ТОВ «Нібулон Агротрейд», видно, що у 2022 році вона зросла на 0,02 в.п. або 12,5% порівняно з 2021 роком, що вказує на покращення ефективності використання активів у створенні прибутку.

Рентабельність необоротних активів підприємства зросла з 14,38% до 17,49%, що становить приріст на 3,11 в.п. або 21,63%. Це свідчить про ефективніше використання основних засобів у господарській діяльності.

Рентабельність оборотних активів у 2022 році зросла незначно – на 0,01 в.п. або 6,67%, що вказує на помірне покращення ефективності використання оборотного капіталу.

Рентабельність власного капіталу ТОВ «Нібулон Агротрейд» продемонструвала зростання на 0,10 в.п. або 33,33%, що свідчить про збільшення доходності власних вкладень підприємства.

Рентабельність позикового капіталу зросла на 0,03 в.п. або 18,75%, що вказує на те, що підприємство ефективніше використовувало залучені кошти для отримання прибутку.

Рентабельність обороту зросла з 0,3% до 0,4%, що становить приріст на 33,33%. Це означає, що ТОВ «Нібулон Агротрейд» почало отримувати більший прибуток з кожної гривні доходу.

Рентабельність операційних витрат збільшилася на 0,17 в.п. або 13,49%, що свідчить про покращення співвідношення прибутку до понесених витрат, тобто підприємство стало більш ефективно використовувати свої операційні ресурси.

Чисельність персоналу є важливим показником стабільності та розвитку підприємства, оскільки вона відображає зміни в організаційній структурі, потребу в кадрах та ефективність політики управління трудовими ресурсами. Аналізуючи чисельність працівників ТОВ «Нібулон Агротрейд» за 2021–2023 роки, можна оцінити динаміку змін у різних категоріях персоналу та зробити висновки щодо тенденцій розвитку підприємства.

Таблиця 2.3.

Показники структури персоналу підприємства ТОВ «Нібулон Агротрейд» за 2021-2023 рр

Категорії працівників	дані за роками			відхилення			
				абсолютні		відносні	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
Керівники	10	10	10	0	0	0,00	0,00
Фахівці	30	29	30	-1	1	-3,33	3,45
Робітники	410	409	412	-1	3	-0,24	0,73
Усього	450	448	452	-2	4	-0,44	0,89

Чисельність керівників протягом трьох років залишалася незмінною на рівні 10 осіб, що свідчить про стабільну управлінську структуру підприємства. Кількість фахівців у 2022 році зменшилася на 1 особу (-3,33%), проте у 2023 році знову зросла на 1 особу (+3,45%), повернувшись до показника 2021 року.

Це може вказувати на невеликі кадрові зміни, пов'язані з оптимізацією персоналу або ротацією кадрів.

Чисельність робітників у 2022 році скоротилася на 1 особу (-0,24%), однак у 2023 році зросла на 3 особи (+0,73%), що може свідчити про зростання виробничих потреб або розширення обсягів робіт. Загальна кількість працівників підприємства у 2022 році зменшилася на 2 особи (-0,44%), проте у 2023 році зросла на 4 особи (+0,89%).

Структура персоналу підприємства є важливим показником стабільності кадрової політики та ефективності використання трудових ресурсів. Аналіз змін у співвідношенні різних категорій працівників дозволяє оцінити кадрову стратегію компанії та її відповідність поточним виробничим потребам.

Структура персоналу підприємства наведена на рис. 2.2.

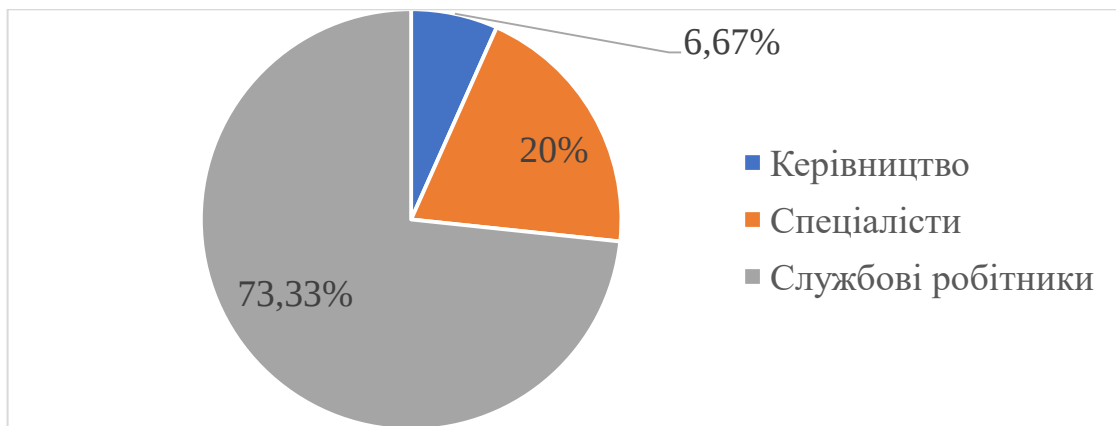


Рисунок 2.2. Структура персоналу ТОВ «Нібулон Агротрейд» станом на 01.01.2024 року

Частка керівників у загальній чисельності персоналу в 2022 році зросла на 0,01 в.п. (0,45%), однак у 2023 році незначно зменшилася на 0,02 в.п. (-0,88%), повернувшись до рівня 2021 року (2,21%). Це свідчить про стабільність управлінського складу та відсутність значних змін у керівній ланці.

Частка фахівців у 2022 році зменшилася на 0,19 в.п. (-2,90%), однак у 2023 році зросла на 0,16 в.п. (2,53%), що може свідчити про коливання у потребі підприємства в спеціалістах. Така тенденція може бути пов'язана з оптимізацією штатного розкладу або зміною кадрової політики внаслідок зовнішніх ринкових факторів.

Частка робітників у загальній чисельності персоналу у 2022 році зросла на 0,18 в.п. (0,20%), але у 2023 році зменшилася на 0,14 в.п. (-0,16%). Незначні зміни вказують на стабільний рівень зайнятості робітників, що є позитивним фактором для виробничого процесу компанії.

Структура персоналу ТОВ «Нібулон Агротрейд» протягом 2021-2023 років залишалася відносно стабільною, без суттєвих змін у співвідношенні категорій працівників. Незначні коливання у частці фахівців можуть свідчити про адаптацію компанії до змін у технологічних процесах або коригування кадрової політики відповідно до виробничих потреб. Сталість керівного складу підтверджує ефективність управлінської команди, а незначні зміни серед робітників демонструють підтримку оптимального рівня трудових ресурсів для виконання виробничих завдань. Загалом, структура персоналу компанії свідчить про її стабільність та збалансований підхід до управління кадрами.

2.2. Оцінювання ефективності мотиваційної системи та продуктивності персоналу

Ефективна система матеріальної мотивації є ключовим елементом кадрової політики ТОВ «Нібулон Агротрейд» і спрямована на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та створення сприятливих умов для залучення висококваліфікованих спеціалістів. У компанії використовується комплекс матеріальних стимулів, що включає заробітну плату, преміальну систему, соціальні виплати та інші фінансові заохочення.

Основою матеріальної мотивації на підприємстві є конкурентоспроможна заробітна плата, яка формується з урахуванням середнього рівня оплати праці в галузі. Заробітна плата працівників складається з основного окладу та додаткових виплат.

На підприємстві застосовується гнучка система преміювання, яка включає:

- щомісячні премії за виконання та перевиконання виробничих планів;
- квартальні бонуси за високі результати в роботі та зниження виробничих витрат;
- річні премії для ключових спеціалістів та керівників за досягнення стратегічних цілей підприємства;
- додаткові виплати за вислугу років, що сприяє утриманню досвідчених працівників.

Підприємство застосовує систему фінансових заохочень, які мотивують працівників до підвищення продуктивності:

- доплати за понаднормову роботу, що дозволяє працівникам отримувати додатковий дохід у разі збільшення обсягу виробництва.
- виплати за якість продукції, коли робітники отримують додаткові бонуси за зниження браку та покращення продуктивності праці.
- матеріальні винагороди за ініціативність, які надаються працівникам, що запропонували ефективні вдосконалення виробничих процесів.

Фонд оплати праці є ключовим інструментом матеріального стимулювання персоналу, оскільки включає заробітну плату, премії, додаткові виплати та компенсації. Аналіз динаміки цього фонду дозволяє оцінити ефективність мотиваційної політики підприємства, рівень соціальної захищеності працівників та його вплив на продуктивність.

Таблиця 2.4.

Аналіз фонду оплати праці як основного інструмента матеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «Нібулон Агротрейд» за 2021-2023 роки

Категорія працівників	од вим.	дані за роками			відхилення			
		2021 рік	2022 рік	2023 рік	абсолютні		відносні	
					2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
середньомісячна зарплата								
Керівники	тис.грн	22,82	28,18	31,66	5,35	3,48	23,46	12,36
Фахівці	тис.грн	17,52	20,61	23,69	3,09	3,08	17,65	14,94
Робітники	тис.грн	15,09	16,96	19,95	1,87	2,99	12,36	17,65

продовження таблиці 2.4.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фонд оплати праці								
Керівники	млн.грн	2,74	3,38	3,80	0,64	0,42	23,46	12,36
Фахівці	млн.грн	6,31	7,17	8,53	0,87	1,36	13,73	18,91
Робітники	млн.грн	74,25	83,22	98,62	8,97	15,40	12,09	18,51
Разом		83,29	93,77	110,95	10,48	17,18	12,58	18,32
Премії								
Керівники	млн.грн	0,09	0,08	0,16	- 0,01	0,09	-13,58	108,67
Фахівці	млн.грн	0,18	0,13	0,32	- 0,05	0,19	-26,82	151,32
Робітники	млн.грн	1,87	1,27	3,47	- 0,61	2,21	-32,38	174,39
Разом		2,14	1,47	3,96	- 0,67	2,49	-31,13	168,86
інші доплати								
Керівники	тис.грн	-	-	-	-	-	-	-
Фахівці	тис.грн	0,06	0,65	0,60	0,58	- 0,05	923,53	-7,52
Робітники	тис.грн	6,68	29,13	10,85	22,44	-18,3	335,89	-62,75
Разом		6,75	29,77	11,45	23,03	-18,3	341,38	-61,56
Загальний фонд оплати праці								
Керівники	тис.грн	2,83	3,46	3,96	0,63	0,50	22,26	14,56
Фахівці	тис.грн	6,54	7,95	9,45	1,40	1,50	21,41	18,90
Робітники	тис.грн	82,80	113,61	112,94	30,81	- 0,67	37,21	-0,59
Разом		92,17	125,02	126,35	32,84	1,34	35,63	1,07

Протягом 2021-2023 років на підприємстві спостерігалось поступове зростання середньомісячної заробітної плати для всіх категорій персоналу. Найвищий рівень зарплати отримують керівники, їхній дохід у 2023 році становив 31,66 тис. грн, що на 12,36% більше, ніж у 2022 році. Фахівці мали збільшення на 14,94%, а робітники – на 17,65%, що свідчить про зростання рівня оплати праці та адаптацію зарплат до ринкових умов.

Фонд оплати праці також зріс, причому найбільше зростання у 2023 році відзначається серед фахівців (+18,91%) та робітників (+18,51%), що може бути пов'язано зі збільшенням чисельності персоналу або переглядом тарифних ставок. Загальний фонд оплати праці у 2023 році зріс на 18,32%, що вказує на суттєві інвестиції підприємства у персонал.

Ситуація з преміюванням є неоднорідною. У 2022 році премії значно скоротилися для всіх категорій персоналу, особливо для робітників (-32,38%) та фахівців (-26,82%), що могло негативно вплинути на мотивацію працівників.

Проте у 2023 році ситуація покращилася, оскільки загальний обсяг премій зріс на 168,86%, що свідчить про повернення преміювання як ефективного стимулу.

Щодо інших доплат, для фахівців вони різко зросли у 2022 році на 923,53%, але у 2023 році знизилися на 7,52%, що може бути пов'язано з переглядом компенсаційних виплат. Робітники у 2022 році отримали суттєве збільшення доплат (+335,89%), але у 2023 році вони зменшилися на 62,75%, що може свідчити про коригування політики додаткових виплат.

Загальний фонд оплати праці підприємства у 2022 році зріс на 35,63%, що вказує на значні фінансові вкладення у персонал. Проте у 2023 році його приріст був мінімальним (+1,07%), що може свідчити про стабілізацію зарплатної політики підприємства. Варто відзначити, що фонд оплати праці робітників у 2023 році навіть дещо знизився (-0,59%), що може бути наслідком перегляду системи преміювання або оптимізації витрат.

Стабільне зростання середньомісячної зарплати всіх категорій персоналу свідчить про позитивну тенденцію підвищення рівня матеріального стимулювання.

Аналіз фонду оплати праці ТОВ «Нібулон Агротрейд» показав, що підприємство поступово підвищує рівень матеріального стимулювання працівників через заробітну плату, премії та доплати. Однак, окрім основної винагороди, вагомую роль у мотивації персоналу відіграють додаткові витрати на соціальні програми та компенсаційні виплати, які сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників, покращенню їх добробуту та зміцненню лояльності до компанії. Для оцінки ефективності такої політики проаналізуємо динаміку витрат на додаткове стимулювання праці за 2021-2023 роки.

Витрати на медичне страхування щорічно збільшуються. У 2022 році вони зросли на 26,29% (1 461,31 тис. грн), а у 2023 році — ще на 17,49% (1 227,48 тис. грн). Це свідчить про зростаючу увагу підприємства до соціального захисту працівників, що підвищує їхню мотивацію та стабільність кадрового складу.

Таблиця 2.5.

Додаткові матеріальні стимули та соціальні виплати ТОВ «Нібулон Агротрейд»
за 2021-2023 роки

вид стимулювання	од вим.	дані за роками			відхилення			
		2021 рік	2022 рік	2023 рік	абсолютні		відносні	
					2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Медичне страхування (річне)	тис.грн	5 558	7 019	8 247	1 461,31	1 227,48	26,29	17,49
Компенсація витрат на проїзд (щомісяця)	тис.грн	556	772	742	216,32	- 29,91	38,92	-3,87
Допомога при народженні дитини	тис.грн	320	365	260	45,00	- 105,00	14,06	-28,77
Оплата навчання та підвищення кваліфікації	тис.грн	155	132	142	- 23,00	10	-14,84	7,58
Матеріальна допомога сім'ям військових	тис.грн		1 065	1 268		203		19,06

У 2022 році витрати на компенсацію проїзду збільшилися на 38,92% (216,32 тис. грн), що може бути пов'язано з ростом транспортних витрат або розширенням штату співробітників, які потребують компенсації. Однак у 2023 році витрати на цю статтю скоротилися на 3,87% (-29,91 тис. грн), що може свідчити про перегляд політики компенсацій або зниження потреби в таких виплатах.

У 2022 році підприємство збільшило витрати на підтримку працівників у разі народження дитини на 14,06% (+45,00 тис. грн), що демонструє соціальну відповідальність компанії. Проте у 2023 році такі виплати зменшилися на 28,77% (-105,00 тис. грн), що може бути наслідком зміни внутрішньої політики або зменшення кількості звернень за цією допомогою.

У 2022 році витрати на навчання зменшилися на 14,84% (-23,00 тис. грн), що може свідчити про скорочення навчальних програм або їхню тимчасову оптимізацію. Проте у 2023 році витрати знову зросли на 7,58% (+10,00 тис. грн), що свідчить про повернення до активного інвестування у розвиток персоналу.

Матеріальна допомога сім'ям військових з'явилася у 2022 році, що свідчить про соціальну відповідальність підприємства в умовах війни. У 2023 році ці виплати зросли на 19,06% (+203,00 тис. грн), що підкреслює активну підтримку компанією своїх працівників та їхніх родин у складних життєвих умовах.

Структура витрат на матеріальне стимулювання наведена на рисунку 2.3.

Структура витрат на персонал підприємства протягом 2021-2023 років зазнала суттєвих змін, що свідчить про адаптацію політики стимулювання до економічних умов і потреб працівників.

У 2022 році частка основної зарплати в загальному фонді витрат на персонал знизилася на 17,25%, що може бути пов'язано з перерозподілом коштів на додаткові виплати або оптимізацією витрат. Однак у 2023 році відбулося відновлення основної зарплати (+16,04%), що свідчить про коригування політики стимулювання та повернення акценту на гарантовані виплати.

У 2022 році спостерігалось значне зростання додаткової зарплати (+158,53%), що може пояснюватися збільшенням преміальних виплат та разових бонусів. Проте у 2023 році цей показник знизився на 51,65%, що свідчить про скорочення додаткових виплат, можливо, через зниження фінансових можливостей підприємства або зміни у стратегії мотивації персоналу.

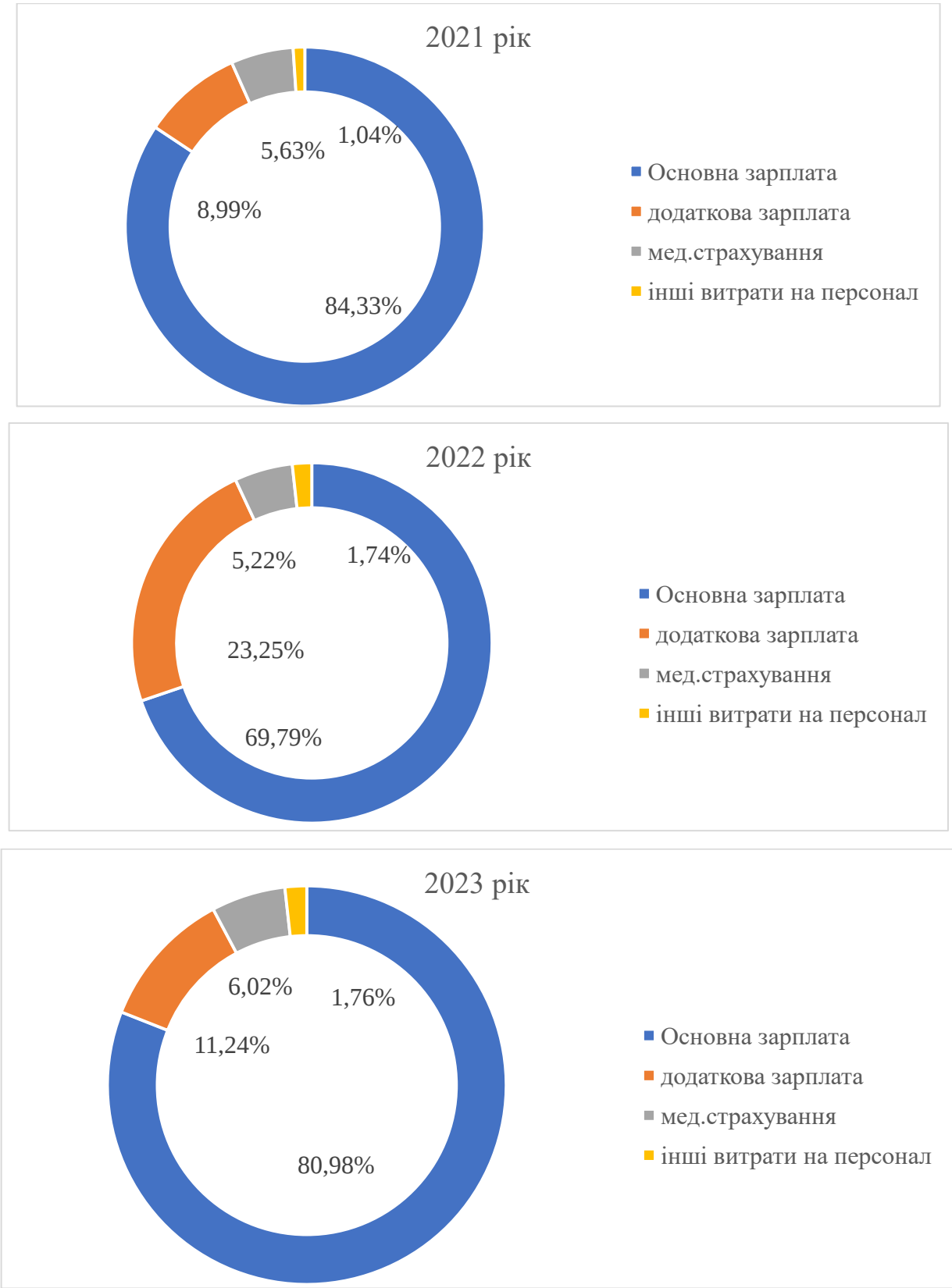


Рисунок 2.3. Структура системи матеріального стимулювання ТОВ «Нібулон Агротрейд» за 2021-2023 роки

Частка витрат на медичне страхування у 2022 році дещо зменшилася (-7,17%), проте у 2023 році зросла на 15,22%, що свідчить про посилення соціального захисту працівників. Це є позитивним фактором, оскільки такі програми підвищують рівень задоволеності персоналу та їхню лояльність до компанії.

Інші витрати на персонал мають поступальну динаміку зростання. У 2022 році вони збільшилися на 66,43%, а у 2023 році – ще на 1,35%. Це може включати виплати, пов'язані з соціальними програмами, додатковими компенсаціями та корпоративними ініціативами для підтримки працівників.

Основна зарплата у 2023 році повернулася до зростання, що свідчить про стабілізацію фінансової політики підприємства після зниження у 2022 році.

Додаткові виплати мали нестабільну динаміку, різко зросли у 2022 році, але у 2023 році суттєво скоротилися, що може свідчити про перегляд політики стимулювання.

Зростання витрат на медичне страхування у 2023 році є позитивним фактором, що підтверджує орієнтацію підприємства на довгострокові соціальні програми.

Інші витрати на персонал зростають, що може вказувати на розвиток додаткових механізмів підтримки працівників.

Загалом, підприємство дотримується гнучкої стратегії стимулювання, змінюючи структуру витрат відповідно до фінансових можливостей. Для забезпечення стабільності мотиваційної системи важливо збалансувати основну та додаткову зарплату, а також підтримувати соціальні виплати на стабільному рівні.

Нематеріальне стимулювання є також важливим інструментом підвищення продуктивності праці та формування лояльності персоналу. Враховуючи аналіз матеріальної мотивації на підприємстві, слід оцінити, наскільки ефективно застосовуються нематеріальні методи стимулювання, які включають кар'єрне зростання, професійний розвиток, соціальне визнання,

корпоративну культуру та умови праці. До інструментів нематеріального стимулювання ТОВ «Нібулон Агротрейд» відносяться:

1. Кар'єрне зростання та професійний розвиток

На підприємстві реалізуються заходи з навчання персоналу та підвищення кваліфікації, що підтверджується витратами на оплату навчання. У 2023 році вони зросли на 7,58%, що свідчить про прагнення підприємства інвестувати у професійне зростання працівників. Однак у 2022 році ці витрати скоротилися на 14,84%, що може вказувати на нерівномірний підхід до навчальних програм. Для ефективного стимулювання необхідно забезпечити стабільний розвиток програм навчання та кар'єрного зростання.

2. Соціальне визнання та корпоративна культура

Підприємство підтримує систему внутрішнього визнання працівників через преміювання та відзначення кращих співробітників. У 2023 році витрати на премії збільшилися на 168,86%, що могло бути використане як засіб нематеріального заохочення. Проте важливо також розвивати немонетарні форми заохочення, такі як вручення грамот, публічне визнання досягнень та корпоративні заходи.

3. Умови праці та соціальний захист

Ріст витрат на медичне страхування (+17,49%) свідчить про прагнення підприємства забезпечити комфортні умови для працівників та їхніх сімей. Разом із компенсацією витрат на проїзд та матеріальною допомогою, це формує сприятливий соціальний клімат у колективі.

4. Корпоративні заходи та мотиваційні програми

На підприємстві реалізуються соціальні ініціативи, зокрема матеріальна допомога сім'ям військових, витрати на яку у 2023 році зросли на 19,06%. Це підвищує довіру до компанії, сприяє зміцненню корпоративної культури та покращує взаємини у колективі.

Система нематеріального стимулювання ТОВ «Нібулон Агротрейд» включає різноманітні заходи, такі як підтримка навчання, соціальні програми, внутрішнє визнання працівників і покращення умов праці. Проте необхідно

удосконалювати кар'єрний розвиток, розширювати немонетарні форми заохочення та посилювати корпоративну культуру через залучення працівників до внутрішніх мотиваційних ініціатив. Це дозволить підприємству підвищити рівень залученості персоналу та забезпечити довгострокову ефективність нематеріальної мотивації.

Аналіз матеріального та нематеріального стимулювання ТОВ «Нібулон Агротрейд» засвідчив комплексний підхід підприємства до мотивації персоналу. Система матеріальних заохочень включає конкурентну заробітну плату, преміальну систему, соціальні виплати та компенсації, що позитивно впливає на продуктивність працівників. Зокрема, у 2023 році відбулося зростання фонду оплати праці, премій та витрат на медичне страхування, що свідчить про стабільну політику стимулювання.

Водночас нематеріальні методи стимулювання, такі як можливості професійного розвитку, корпоративна культура та соціальна підтримка, відіграють не менш важливу роль. Інвестиції у навчання, підтримка сімей військових та створення комфортних умов праці формують сприятливе робоче середовище та зміцнюють лояльність персоналу.

З огляду на результати аналізу, доцільно перейти до загальної оцінки системи стимулювання праці підприємства, щоб визначити її сильні та слабкі сторони, ефективність впливу на персонал та перспективи подальшого вдосконалення.

Матеріальне стимулювання працівників безпосередньо пов'язане з фінансовими можливостями підприємства. Для оцінки ефективності такої політики необхідно проаналізувати взаємозв'язок між динамікою чистого доходу від реалізації та витратами на оплату праці, преміювання та соціальні виплати.

Протягом 2021-2022 років чистий дохід від реалізації зріс на 19,26% (+1 976,3 млн грн), що дозволило підприємству збільшити фонд оплати праці на 12,58% та витрати на додаткове стимулювання (медичне страхування, премії,

компенсації). Це свідчить про те, що підприємство ефективно розподіляло отримані доходи, спрямовуючи частину коштів на мотивацію персоналу.

Проте у 2023 році відбулося зниження чистого доходу на 8,04% (-984,5 млн грн), що вплинуло на політику матеріального стимулювання. Хоча загальний фонд оплати праці зріс на 1,07%, цей приріст значно менший порівняно з попереднім періодом. Водночас премії зросли на 168,86%, що свідчить про намагання підприємства підтримувати мотивацію персоналу, навіть за умов скорочення доходів.

Оцінка ефективності матеріального стимулювання

1. Позитивні аспекти:

У 2022 році зростання доходів дозволило підприємству значно збільшити зарплати та соціальні виплати, що сприяло мотивації персоналу.

У 2023 році, попри зниження доходів, компанія продовжила інвестувати у персонал, зокрема через зростання премій, що може бути ефективним засобом підтримки продуктивності.

Зростання витрат на медичне страхування та соціальні програми свідчить про довгострокову стратегію мотивації.

2. Негативні аспекти:

Зниження доходу у 2023 році вказує на ризики, пов'язані з можливими обмеженнями у фінансуванні подальшого зростання зарплат та стимулювання.

Скорочення витрат на проїзд та допомогу при народженні дитини може негативно позначитися на загальному рівні соціальної підтримки працівників.

Незначне зростання загального фонду оплати праці (+1,07%) у 2023 році може не забезпечувати достатнього рівня матеріального заохочення персоналу.

Матеріальне стимулювання на ТОВ «Нібулон Агротрейд» є ефективним, особливо у 2022 році, коли зростання доходів дозволило суттєво збільшити рівень зарплат та соціальних виплат. У 2023 році, попри зменшення доходу, компанія зберегла високий рівень преміювання, що допомогло підтримати мотивацію персоналу. Проте подальше зниження доходів може створити ризики для стабільності системи стимулювання. Для забезпечення стійкого

розвитку підприємству доцільно збалансувати витрати на матеріальне стимулювання, оптимізувати преміальну систему та підтримувати довгострокові соціальні виплати.

Висновок по розділу 2

Підприємство демонструє нестабільну динаміку фінансових показників. 2022 рік характеризувався зростанням капіталу, доходів і прибутку, тоді як у 2023 році спостерігалось їх зниження через зовнішні фактори та зростання витрат. Водночас компанія зберігає фінансову стійкість завдяки позитивному операційному прибутку та скороченню зобов'язань. Для покращення ситуації необхідно оптимізувати витрати, вдосконалити стратегію продажів і знизити залежність від зовнішнього фінансування.

Чисельність персоналу залишалася стабільною, що підтверджує ефективну кадрову політику. Незначне зростання у 2023 році може свідчити про розширення діяльності підприємства. Фонд оплати праці зріс у 2022 році, але його приріст у 2023 році сповільнився. Преміювання у 2022 році скоротилося, однак у 2023 році значно зросло, що могло компенсувати попереднє зниження мотивації.

Компанія розширює соціальні програми, зокрема медичне страхування та допомогу сім'ям військових, що покращує захист працівників. Витрати на навчання мають нестабільну динаміку, що вказує на необхідність розробки довгострокової програми розвитку персоналу. Загалом, ТОВ «Нібулон Агротрейд» ефективно стимулює працю, однак для довгострокового ефекту слід стабілізувати соціальні виплати та підтримувати навчальні ініціативи.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Характеристика та обґрунтування пропонованих змін у системі стимулювання

Результати дослідження ТОВ «Нібулон Агротрейд» засвідчили, що система стимулювання персоналу знаходиться на достатньо високому рівні, однак є можливості для її подальшого вдосконалення. Формування ефективної системи мотивації – це складний процес, який включає кілька етапів та заходів, спрямованих на підвищення продуктивності працівників, покращення їхнього задоволення роботою та зниження рівня плинності кадрів.

Першочерговим завданням є аналіз потреб персоналу, що дозволить визначити основні чинники, які мотивують працівників різних категорій. Це може включати оцінку рівня задоволеності умовами праці, перспективами кар'єрного росту та рівнем фінансової винагороди. Після цього необхідно чітко сформулювати мету оновленої системи стимулювання, яка може передбачати зростання продуктивності, покращення робочого клімату та підвищення рівня залученості працівників.

На основі отриманих результатів розробляється програма мотивації, що охоплює фінансові стимули, можливості професійного розвитку, моральне заохочення та заходи з покращення соціального забезпечення. Для ефективного впровадження нової системи важливо забезпечити належну комунікацію з персоналом, пояснити працівникам переваги запропонованих змін та навчити їх користуватися новими можливостями.

Реалізація оновленої системи мотивації може включати зміни в системі оплати праці, запровадження додаткових премій, створення програм навчання та розвитку. Важливо постійно контролювати ефективність цих заходів, проводити регулярний моніторинг та аналіз отриманих результатів, щоб вчасно виявляти можливі недоліки та вносити необхідні корективи.

Підтримка мотивації працівників передбачає регулярне визнання їхніх досягнень, надання нагород, заохочення за особливі результати, що сприятиме створенню здорового робочого середовища. Важливим аспектом є залучення персоналу до формування та вдосконалення системи стимулювання, що дозволить враховувати їхні побажання та підвищить рівень довіри до керівництва.

Система мотивації ТОВ «Нібулон Агротрейд» має динамічний характер і потребує постійного вдосконалення, враховуючи зміни у внутрішніх і зовнішніх умовах діяльності підприємства. В ході аналізу було виявлено низку проблем, які необхідно усунути для підвищення ефективності стимулювання персоналу. Для цього пропонується запровадження відповідних заходів, представлених на рисунку 3.1.

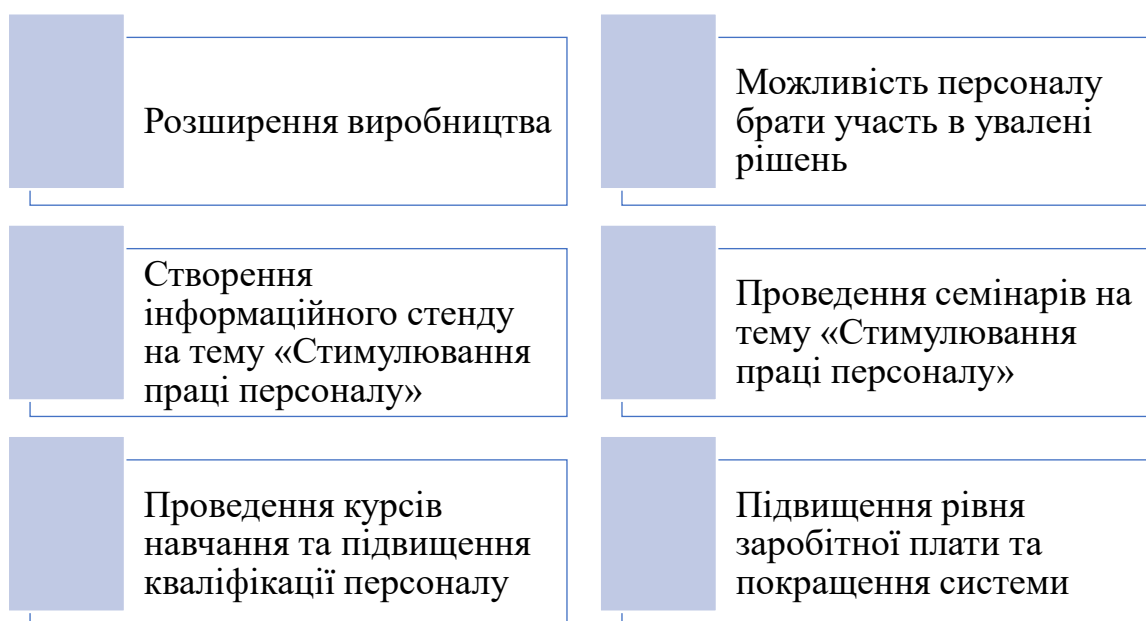


Рисунок 3.1. Рекомендації щодо покращення системи стимулювання праці персоналу в підприємстві ТОВ «Нібулон Агротрейд»

Формування ефективної системи управління підприємством є ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності, стабільності та ефективного розвитку. У ТОВ «Нібулон Агротрейд» управління здійснюється на основі взаємодії між товарно-грошовими відносинами та економічною незалежністю підприємства, що дозволяє приймати самостійні стратегічні

рішення та нести повну відповідальність за результати господарської діяльності.

Важливим завданням керівництва є вибір оптимальної організаційної структури управління, яка відповідатиме особливостям діяльності підприємства та забезпечуватиме його ефективне функціонування в умовах сучасного ринку. Враховуючи характер виробничих процесів та масштаби діяльності ТОВ «Нібулон Агротрейд», найбільш доцільним є використання лінійно-функціональної структури, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень, ефективний документообіг та налагоджені інформаційні потоки між підрозділами.

У процесі вдосконалення управлінської системи необхідно приділяти особливу увагу оптимізації взаємодії між структурними підрозділами, визначенню їх функцій, відповідальності та механізмів прийняття рішень. Чітке розмежування повноважень та завдань дозволяє підвищити продуктивність роботи керівників та персоналу, мінімізувати дублювання функцій та підвищити швидкість ухвалення управлінських рішень.

В умовах ринкової нестабільності ТОВ «Нібулон Агротрейд» самостійно визначає стратегічні цілі, розробляє плани розвитку, здійснює управління фінансовими ресурсами та ухвалює рішення щодо кадрової політики. Важливим етапом управлінських перетворень є можливість адаптації організаційної структури до нових викликів, що включає процеси реорганізації, ліквідації або об'єднання окремих виробничих та управлінських підрозділів, а також реструктуризацію підприємства задля підвищення його ефективності.

Реструктуризація управлінської системи компанії спрямована на вдосконалення управлінських процесів, підвищення прибутковості та зниження операційних витрат. Основними показниками успішності змін є підвищення ефективності роботи підприємства, оптимізація витрат та створення більш гнучкої та адаптивної системи управління.

У кризових умовах особливо важливо забезпечити децентралізацію управлінських рішень, що дозволить розширити повноваження окремих

підрозділів та підвищити їхню економічну незалежність. Це сприятиме більш раціональному використанню ресурсів, зниженню витрат та швидшому реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі, що є важливим фактором забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Нібулон Агротрейд»

Управлінське рішення 1 Використання концепції стратегічних бізнес-одиниць у ТОВ «Нібулон Агротрейд»

Запровадження організаційної структури, що базується на концепції стратегічних бізнес-одиниць (СБО), може бути ефективним рішенням для ТОВ «Нібулон Агротрейд», якщо ця модель відповідатиме стратегічним цілям компанії та її виробничій специфіці. Стратегічні бізнес-одиниці – це окремі підрозділи або групи підрозділів, що спеціалізуються на певних сегментах ринку чи видах продукції та мають достатню автономію в управлінні ресурсами та прийнятті рішень.

Для підприємства ця модель може забезпечити низку переваг. Насамперед, вона сприятиме більшій спеціалізації, що дозволить ефективно розподіляти ресурси, зосереджуючи їх на ключових ринкових сегментах та підвищуючи конкурентоспроможність у відповідних напрямках діяльності. Така структура також допоможе скоротити рівень бюрократії, адже підрозділи зможуть швидше ухвалювати стратегічні рішення без необхідності погоджень на вищих рівнях управління, що особливо важливо в умовах динамічного ринку агробізнесу.

Окремі СБО матимуть автономне управління фінансовими та людськими ресурсами, що забезпечить кращий контроль за витратами та більш ефективне використання наявних можливостей. Крім того, спеціалізовані бізнес-одиниці матимуть кращі умови для інновацій, зможуть швидше адаптуватися до змін ринку, запроваджувати нові технології та вдосконалювати продукцію або послуги у своїй сфері відповідальності.

Проте перед впровадженням такої організаційної структури в ТОВ «Нібулон Агротрейд» необхідно врахувати кілька важливих аспектів. Перш за все, компанія має чітко визначити свою стратегію та ідентифікувати ключові

напрями діяльності, які доцільно перетворити на окремі СБО. Важливим питанням є координація між підрозділами, оскільки незалежність бізнес-одиниць не повинна призводити до втрати узгодженості загальної стратегії підприємства.

Також слід оцінити витрати на впровадження моделі та порівняти їх із потенційними перевагами, адже створення автономних підрозділів потребуватиме додаткових інвестицій у систему управління, звітність та розподіл ресурсів. Крім того, необхідно забезпечити розвиток персоналу, оскільки співробітники кожної СБО повинні мати відповідну кваліфікацію та навички для ефективного управління своїми напрямками діяльності.

Загалом, концепція стратегічних бізнес-одиниць може бути ефективним рішенням для ТОВ «Нібулон Агротрейд», якщо її реалізація відповідатиме стратегічним цілям компанії та враховуватиме всі аспекти ефективного управління. Впровадження такої моделі дозволить підвищити гнучкість підприємства, покращити управління ресурсами та створити сприятливі умови для інноваційного розвитку.

Управлінське рішення 2 Вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Нібулон Агротрейд»

У рамках удосконалення системи управління ТОВ «Нібулон Агротрейд» доцільно розглянути модель, яка передбачає розподіл функцій управління між стратегічними та оперативними рівнями. З переходом до такої структури значно змінюються функції вищого керівництва. Основний акцент зміщується з оперативного управління окремими підрозділами на стратегічне планування, управління фінансовими потоками та розробку економічної політики підприємства.

На даний момент генеральний директор одночасно виконує функції стратегічного керівництва та безпосереднього управління окремими підрозділами. Оптимальним рішенням може стати делегування частини функцій керівникам підрозділів та директорам окремих напрямів, що дозволить

підвищити ефективність управління, прискорити процес прийняття рішень і розвантажити топ-менеджмент.

Особливістю цієї моделі є формування стратегічних бізнес-одиниць (СБО) та надання окремим виробничим і функціональним підрозділам статусу центрів прибутку. Кожен підрозділ спеціалізується на певному напрямку діяльності – виробничому, логістичному, економічному або технологічному – та має чітко визначену мету, що є відносно автономною від інших підрозділів.

В межах такої організаційної структури кожна бізнес-одиниця може функціонувати як окрема самостійна одиниця – підрозділ, філія або окремий бізнес-напрямок. Відповідальність за управління такими підрозділами залишається за генеральним директором, який визначає загальну стратегію розвитку підприємства, контролює ефективність виробничих процесів, розподіл капіталовкладень та технологічну модернізацію.

Важливим етапом реалізації нової структури є оптимізація розподілу ресурсів між окремими бізнес-одиницями, що дозволить забезпечити баланс інтересів усієї компанії. Вибір оптимальної моделі управління залежить від багатьох факторів, включаючи складність організаційної структури, масштаби діяльності підприємства, накопичений досвід управління та специфіку ринкових умов.

Для ТОВ «Нібулон Агротрейд» доцільно індивідуально підійти до визначення формату стратегічного управління, обравши структуру, яка найкраще відповідає поточним і перспективним цілям підприємства. Важливо розмежувати лінійні та функціональні підрозділи, визначивши рівень автономності кожного з них, що дозволить досягти максимальної ефективності в управлінні ресурсами та виробничими процесами.

Запропонована модель організаційної структури управління підприємством передбачає розподіл функцій між стратегічним і оперативним рівнями. На стратегічному рівні здійснюється управління незалежними бізнес-одиницями, тоді як на оперативному рівні функціонують центри прибутку, створені на базі виробничих і функціональних підрозділів ТОВ «Нібулон

Агротрейд». Саме через ці центри здійснюється контроль за виробничими процесами та виконанням господарських завдань.

Центри прибутку поділяються на дві групи: ті, що інтегровані в самостійні бізнес-одиниці, і ті, що залишаються під безпосереднім управлінням центрального керівництва. До першої групи належать підрозділи, що формують єдиний технологічний ланцюг у межах ключових напрямків діяльності. Вони можуть включати виробничі цехи, логістичні комплекси, сервісні служби та інші структурні підрозділи, які забезпечують стабільність операційних процесів. За умови досягнення високого рівня автономності та фінансової стійкості такі центри можуть отримати статус юридично самостійних одиниць.

Друга група об'єднує структури, що не мають повної самостійності. Вона поділяється на дочірні компанії, що мають юридичну незалежність, та підрозділи, які безпосередньо підпорядковуються керівництву ТОВ «Нібулон Агротрейд» і діють на принципах господарського розрахунку. Перетворення окремих виробничих або логістичних підрозділів на самостійні бізнес-одиниці доцільне у разі, якщо вони мають відокремлений технологічний цикл, територіальну або майнову незалежність та можуть ефективно функціонувати на засадах комерційного розрахунку й самофінансування.

Водночас важливо зберегти у безпосередньому підпорядкуванні підприємства ті підрозділи, що забезпечують ключові виробничі процеси та стабільність функціонування всіх господарських одиниць компанії.

Реалізація запропонованої моделі організаційної структури дозволить ТОВ «Нібулон Агротрейд» оптимізувати систему управління, зробити її більш гнучкою та адаптивною до змін у зовнішньому середовищі. Це сприятиме оперативному реагуванню на коливання попиту, підвищенню відповідальності співробітників, стимулюванню їхньої ініціативності, збереженню робочих місць та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Запропонована модель управління дозволить поступово здійснити перехід частини управлінських кадрів та фахівців із вищої ланки до окремих господарських підрозділів та центрів прибутку. Це забезпечить децентралізацію

функцій управління та дозволить делегувати значний обсяг управлінських повноважень на нижчі рівні ієрархії. Водночас виникає необхідність залучення висококваліфікованих менеджерів і спеціалістів, які забезпечать ефективну роботу автономних підрозділів.

При розробці нової організаційної структури ТОВ «Нібулон Агротрейд» необхідно врахувати кілька ключових аспектів. Першочергово слід визначити тип управлінської структури, що найбільш відповідає специфіці підприємства. Важливим етапом є уточнення кількості та складу підрозділів на різних рівнях управління. Також слід встановити чіткі взаємозв'язки між управлінськими ланками, що дозволить уникнути дублювання функцій та неефективного розподілу відповідальності. Додатково необхідно провести аналіз витрат на утримання управлінського апарату з метою оптимізації організаційної структури та підвищення її рентабельності.

Одним із можливих шляхів удосконалення організаційної структури ТОВ «Нібулон Агротрейд» є впровадження матрично-штабної системи управління. Така модель ефективна в умовах багатфункціональних програм і передбачає розширення кількості керівників різних напрямків, як тематичних, так і лінійних. Регулярні координаційні зустрічі між ними потребують створення спеціалізованих штабів-координаторів, які відповідатимуть за інформаційну підтримку, аналіз організаційних і технічних рішень, а також контроль за дотриманням встановлених термінів виконання ключових програм.

Головною особливістю матрично-штабної структури є всебічна координація всіх рівнів управління, зокрема лінійного, функціонального та тематичного керівництва. Вона забезпечує єдність розпорядження та контроль за реалізацією ключових управлінських рішень на найвищому рівні. Завдяки такій організації роботи підвищується оперативність ухвалення рішень, покращується координація між підрозділами та посилюється стратегічний контроль за розвитком підприємства.

Впровадження такої структури в ТОВ «Нібулон Агротрейд» дозволить зробити управління більш ефективним, скоротити бюрократичні процедури та

підвищити швидкість реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Це сприятиме розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та формуванню гнучкої, адаптивної системи управління.

Управлінське рішення 3 Експертне дослідження та оцінка ефективності матрично-штабної структури управління ТОВ «Нібулон Агротрейд»

Матрично-штабна структура управління дозволяє підприємству працювати як єдиний злагоджений механізм, водночас зберігаючи гнучкість у керуванні окремими функціональними та виробничими підрозділами. Її універсальність полягає в поєднанні різних варіантів ієрархічної супідрядності, включаючи лінійне, функціональне та тематичне управління. Завдяки цьому підприємство отримує можливість ефективно координувати діяльність усіх своїх бізнес-одиниць, мінімізуючи конфлікти між відділами та підвищуючи загальну продуктивність.

Для оцінки ефективності впровадження цієї моделі в управлінську систему ТОВ «Нібулон Агротрейд» було обрано експертний метод аналізу. Його застосування дозволяє комплексно оцінити діючу організаційну структуру, виявити існуючі проблеми та визначити потенційні напрями її вдосконалення. Основний принцип методу полягає у залученні фахівців з різних управлінських сфер, які аналізують основні аспекти функціонування компанії та визначають ключові перешкоди, що можуть обмежувати її розвиток.

Аналіз управлінської моделі ТОВ «Нібулон Агротрейд» за допомогою експертного методу дозволив виявити кілька ключових проблем та зон для покращення:

Надмірна централізація управлінських рішень. Було визначено, що значна частина стратегічних і навіть тактичних рішень приймається на найвищому рівні управління, що уповільнює реакцію на ринкові зміни та знижує оперативність роботи підрозділів.

Перетин функцій між різними відділами. Функціональні підрозділи часто дублюють завдання один одного, що призводить до неефективного використання ресурсів та зайвого навантаження на персонал.

Обмежена автономія виробничих та економічних підрозділів. Підприємство потребує ширшого розподілу повноважень між підрозділами, особливо в питаннях планування та фінансового управління.

Недостатня комунікація між рівнями управління. Існує розрив між стратегічним керівництвом та безпосередніми виконавцями, що ускладнює реалізацію рішень та впливає на загальну ефективність діяльності.

На основі виявлених проблем було запропоновано вдосконалення системи управління шляхом делегування частини функцій управління на рівень бізнес-одиниць та чіткішого розподілу ролей між лінійними, функціональними та тематичними відділами.

Збільшення швидкості ухвалення рішень за рахунок зменшення рівня бюрократії та підвищення автономності підрозділів.

Оптимізація використання ресурсів завдяки чіткому розмежуванню обов'язків між управлінськими рівнями.

Посилення комунікації між структурними підрозділами, що дозволить оперативно вирішувати внутрішні питання та запобігати дублюванню функцій.

Зростання мотивації працівників, оскільки більша автономність та відповідальність сприятимуть залученню персоналу до стратегічного розвитку компанії.

Експертний аналіз підтвердив, що впровадження матрично-штабної організаційної структури управління на ТОВ «Нібулон Агротрейд» є доцільним кроком для підвищення ефективності підприємства. Це дозволить покращити координацію між підрозділами, оптимізувати процес прийняття рішень та підвищити рівень відповідальності всіх учасників управлінського процесу. В результаті компанія зможе краще адаптуватися до змін ринкового середовища, зміцнити свої конкурентні позиції та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Впровадження матрично-штабної організаційної структури управління значно покращить систему мотивації та стимулювання працівників ТОВ «Нібулон Агротрейд», оскільки дозволить більш ефективно розподіляти ресурси, підвищити рівень відповідальності персоналу та створити умови для кар'єрного зростання.

1. Підвищення рівня матеріальної мотивації

Одним із ключових ефектів впровадження нової системи управління стане збалансування рівня оплати праці відповідно до фактичного внеску кожного підрозділу в загальний фінансовий результат компанії. Центри прибутку отримають більшу автономію у формуванні системи преміювання, що сприятиме зростанню заробітних плат у підрозділах, які демонструють високу ефективність.

Крім того, завдяки оптимізації витрат на управлінський апарат та зменшенню дублюючих функцій між підрозділами, частина фінансових ресурсів може бути спрямована на додаткове преміювання працівників за підвищену продуктивність та досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Посилення нематеріального стимулювання

Реформа управлінської структури створить сприятливі умови для розвитку персоналу та кар'єрного зростання. Делегування частини повноважень від вищого керівництва до самостійних підрозділів сприятиме зростанню відповідальності співробітників за власні результати. Працівники отримають можливість самостійно приймати управлінські рішення у межах своєї компетенції, що стане додатковим мотиваційним фактором.

Окрім цього, налагоджена система комунікації між рівнями управління забезпечить відкритість процесу прийняття рішень. Співробітники матимуть можливість впливати на управлінські процеси через подання власних ідей та пропозицій, що сприятиме формуванню атмосфери довіри та залученості до корпоративної стратегії.

3. Стимулювання через професійний розвиток

Оптимізація організаційної структури дасть змогу розширити програми навчання та підвищення кваліфікації, оскільки підрозділи отримають автономію у виборі форматів та напрямків розвитку персоналу. Спеціалізовані навчальні курси та стажування стануть більш доступними, що сприятиме підвищенню професійного рівня співробітників.

Також зростання відповідальності та автономності окремих підрозділів дозволить підприємству впровадити програми наставництва, які сприятимуть швидшій адаптації нових співробітників і підготовці керівників середньої та вищої ланки з числа внутрішніх резервів.

4. Підвищення лояльності та мотивації персоналу

Ефективніша організація роботи, прозора система преміювання та можливості кар'єрного зростання позитивно вплинуть на рівень задоволеності працівників. Відсутність зайвої бюрократії та чітке розмежування функцій сприятимуть зменшенню емоційного навантаження на співробітників, що допоможе запобігти вигоранню та збільшить продуктивність праці.

Крім того, більш гнучке управління дозволить впровадити індивідуальні системи стимулювання для різних категорій працівників, що забезпечить диференційований підхід до мотивації як керівного складу, так і рядових співробітників.

Отже, запропоновані зміни в організаційній структурі управління ТОВ «Нібулон Агротрейд» сприятимуть не лише підвищенню ефективності підприємства, але й вдосконаленню системи мотивації персоналу. Очікувані позитивні ефекти включають зростання рівня зарплат і премій, підвищення автономності працівників, розширення можливостей професійного розвитку, покращення умов праці та зростання загальної задоволеності персоналу.

Впровадження таких змін допоможе підприємству утримати кваліфіковані кадри, підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів

Запропоновані заходи сприятимуть вдосконаленню системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Нібулон Агротрейд», що забезпечить стабільність роботи підприємства та створить нові можливості для його розвитку. Для реалізації цих ініціатив необхідно здійснити розрахунок їх соціально-економічної ефективності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Заходи щодо покращення системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Нібулон Агротрейд»

№ з/п	Виявлені проблеми	Запропоновані заходи	Дії та терміни реалізації
1	2	3	4
1	Недостатній рівень розвитку системи стимулювання праці	Підвищення рівня заробітної плати та вдосконалення системи преміювання	Підвищення зарплати відповідно до фінансових можливостей підприємства. Запровадження системи преміювання за встановленим графіком.
	Обмежений рівень матеріального та соціального заохочення	Відзначення працівників за високі досягнення та внесок у розвиток компанії	Придбання та вручення грамот, подяк та інших форм заохочення. Організація урочистих церемоній нагородження.
	Недостатні можливості для професійного розвитку персоналу	Організація навчальних заходів та підвищення кваліфікації	Проведення семінарів на тему мотивації та стимулювання персоналу (протягом 4 місяців). Створення інформаційного стенду із щомісячним оновленням. Організація стажувань на інших підприємствах та залучення зовнішніх фахівців (раз на рік).
	Обмежена участь персоналу у прийнятті рішень	Розширення можливостей для залучення працівників до управлінських процесів	Надання права певним категоріям персоналу брати участь у виробничих нарадах. Впровадження механізму розгляду пропозицій та ідей працівників.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Нібулон Агротрейд» (табл. 3.1) спрямовані на підвищення

рівня матеріального та нематеріального заохочення, покращення умов роботи та залучення працівників до управлінських процесів. Однак реалізація будь-яких змін супроводжується певними ризиками, які можуть вплинути на ефективність заходів та фінансову стабільність підприємства.

Для оцінки можливих загроз і розробки стратегій їх попередження доцільно проаналізувати потенційні ризики, пов'язані із впровадженням змін у системі мотивації персоналу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Можливі ризики реалізації запропонованих заходів на ТОВ «Нібулон
Агротрейд»

№	Ризик (ймовірна подія з негативними наслідками)	Очікувані наслідки	Попереджувальні заходи	Дії у разі виникнення ризику
1	2	3	4	5
1	Надмірне збільшення витрат на персонал	Дефіцит бюджету підприємства	Регулярний контроль витрат і фінансування стимулюючих заходів	Оптимізація витрат, залучення додаткових фінансових ресурсів
2	Неправильна оцінка праці співробітників	Демоти́вація працівників, погіршення робочого клімату	Об'єктивний підхід до визначення кращих працівників, забезпечення уваги всім категоріям персоналу	Вирішення конфліктних ситуацій, організація тренінгів із підвищення довіри та взаємодії в колективі
3	Некоректне розуміння стимулюючих заходів	Помилки у виконанні посадових обов'язків	Своєчасне та зрозуміле інформування персоналу про механізм мотивації	Повторні інструктажі, додаткове роз'яснення мотиваційної політики
4	Прийняття неефективного управлінського рішення	Зниження прибутковості, непорозуміння з партнерами	Грунтовний аналіз запропонованих ідей перед їх реалізацією	Врегулювання конфліктів із партнерами, коригування проектних рішень

Запропоновані заходи допоможуть мінімізувати ризики, забезпечити ефективність системи стимулювання та сприяти безперервному розвитку підприємства.

Графік реалізації проєктних заходів для вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці в ТОВ «Нібулон Агротрейд»

№	Найменування завдання	Тривалість	Дата початку	Дата завершення
1	Підвищення рівня заробітної плати та вдосконалення преміальної системи	6 місяців	01.01.2025	30.06.2025
2	Вручення подяк та нагородження грамотами	1 тиждень	01.06.2025	07.06.2025
3	1. Організація семінарів з питань стимулювання праці 2. Розробка та підтримка інформаційного стенду щодо мотивації персоналу 3. Проведення курсів навчання та підвищення кваліфікації співробітників	4 місяці	01.07.2025	31.10.2025
4	Розширення участі персоналу у процесах ухвалення управлінських рішень	Безперервно	-	-

Запропоновані заходи потребують систематичного впровадження та підтримки впродовж усього періоду діяльності ТОВ «Нібулон Агротрейд». Це дозволить підприємству вдосконалювати систему стимулювання персоналу та забезпечити його ефективний розвиток у довгостроковій перспективі.

Аналіз отриманих даних свідчить про те, що система стимулювання праці персоналу ТОВ «Нібулон Агротрейд» функціонує на достатньо високому рівні, проте потребує оновлення та оптимізації.

Запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення механізмів мотивації, що дозволить не лише підвищити ефективність стимулювання, а й сприятиме зростанню продуктивності працівників та покращенню їхньої залученості до робочого процесу. Реалізація проєктних рішень забезпечить додаткові можливості для розвитку персоналу та підвищення рівня його зацікавленості у досягненні корпоративних цілей.

Бюджет впровадження заходів щодо вдосконалення стимулювання праці на
ТОВ «Нібулон Агротрейд»

№	Назва задачі	Сума, тис.грн.	Джерело фінансування		Разом
			Позикові засоби	Власні засоби	
1	2	3	4	5	6
1.	Збільшення заробітної плати	1435,0	-	+	1435,0
2.	Преміювання за встановленим графіком	700	-	+	700
3.	Придбання грамот та подяк для заохочення працівників	6	-	+	6
4.	Організація семінарів з питань стимулювання персоналу	48	-	+	48
5.	Розробка та розміщення інформаційного стенду щодо мотивації праці	5	-	+	5
6.	Проведення стажувань на інших підприємствах, залучення фахівців	18	-	+	18
7.	Залучення окремих категорій працівників до виробничих нарад	0	-	-	0
8.	Організація механізму збору ідей та пропозицій персоналу	0	-	-	0
Разом					2212

Заплановані заходи фінансуються виключно за рахунок власних ресурсів підприємства. Вони спрямовані на підвищення рівня матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, що сприятиме зростанню продуктивності та мотивації працівників.

Для вдосконалення системи мотивації персоналу було передбачено певні фінансові витрати.

1. На підвищення заробітної плати заплановано 1435000 грн, на систему преміювання за встановленим графіком – 700000 грн.
2. Для заохочення персоналу передбачено закупівлю грамот та похвальних листів на суму 6000 грн.
3. Проведення семінарів, спрямованих на вдосконалення стимулювання праці, оцінюється у 48000 грн.

4. Додатково буде створено інформаційний стенд, витрати на який складуть 5000 грн, а для організації стажувань та залучення зовнішніх фахівців заплановано 18000 грн.

Загальний бюджет, виділений на впровадження цих заходів, становить 2212000грн. Інвестиції спрямовані на вдосконалення мотиваційної політики підприємства, підвищення рівня задоволеності працівників та створення умов для їхнього професійного розвитку.

Аналізуючи витрати ТОВ «Нібулон Агротрейд» на вдосконалення системи стимулювання персоналу, можна визначити, що загальна сума фінансових вкладень підприємства складе 2212000 грн.

Підвищення заробітної плати охоплює 410 робітників, для яких передбачено надбавку у розмірі 3500 грн. Система преміювання реалізується на основі досягнення планових показників продуктивності в кінці звітного року, передбачаючи виплати у розмірі 2 500 грн для 10 керівників та 1 500 грн для 30 фахівців.

Заохочувальні нагороди включають виготовлення грамот та листів пошани. Грамоти (10 шт.) вартістю 35 грн за одиницю призначені для найефективніших співробітників, серед яких 3 керівники та 7 фахівців. Листи пошани (100 шт.) вартістю 25 грн за одиницю видаватимуться найпродуктивнішим робітникам.

Для оцінки доцільності впроваджених заходів необхідно визначити термін їх окупності. Це передбачає розрахунок загальної економічної ефективності проекту шляхом визначення абсолютного прибутку, отриманого в результаті реалізації заходів, та норми прибутковості.

$$П = Ц - С \quad (3.1.)$$

де П - прибуток, грн.;

Ц - вартість виробленої продукції у цінах реалізації, грн.;

С - собівартість виробленої продукції (робіт, послуг).

Термін окупності загальних капітальних вкладень визначається за такою формулою:

$$T_0 = \frac{K}{E} \quad (3.2.)$$

де T_0 - період окупності загальних капітальних вкладень, років;

K_0 - сума капітальних вкладень, тис. грн.;

E - економічна ефективність капітальних вкладень у процес виробництва, тис. грн.

$$П = 9900000 \text{ грн} - 6850000 \text{ грн} = 3050000 \text{ грн}$$

$$T_0 = \frac{2212000}{3050000} = 0,72 \quad (3.2.)$$

Усі запропоновані заходи ефективні і за даними розрахунків, витрати на них окупляться менше ніж 1 рік.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню соціальних аспектів діяльності ТОВ «Нібулон Агротрейд». Однією з ключових проблем є недостатній рівень розвитку системи стимулювання праці та обмежений обсяг матеріальних винагород. З розширенням виробничих потужностей підприємство матиме змогу збільшити прибуток, що відкриє можливість підвищити рівень заробітної плати, вдосконалити систему преміювання та посилити мотивацію працівників.

Важливим фактором є недостатній рівень підготовки персоналу. Впровадження інформаційного стенду та організація семінарів на тему «Управління мотивацією поведінки персоналу» допоможуть підвищити рівень обізнаності співробітників та сприятимуть їхньому професійному розвитку.

Ще одним важливим аспектом є обмеженість у прийнятті самостійних рішень. Надання персоналу більшої свободи у висловленні ідей та можливість їхнього розгляду керівництвом сприятиме творчій ініціативі, що дозволить підприємству ефективніше використовувати потенціал своїх працівників та відкривати нові можливості для розвитку.

Реалізація заходів зі стимулювання праці на підприємстві сприятиме досягненню позитивних змін у соціальному аспекті, а також допоможе уникнути можливих негативних наслідків. Одним із ключових ефектів є забезпечення працівників належним рівнем життя, що включає створення

комфортних умов праці, виплату конкурентної заробітної плати та надання необхідних соціальних послуг. Важливим аспектом є розвиток і реалізація індивідуальних здібностей персоналу, що підвищує рівень їхньої залученості в робочий процес. Також передбачено розширення свободи та самостійності у прийнятті рішень, що дає працівникам можливість визначати методику виконання завдань, планувати графік і контролювати інтенсивність роботи.

Одночасно реалізація запропонованих заходів сприятиме зменшенню потенційних ризиків, пов'язаних із надмірними інтелектуальними та фізичними навантаженнями, стресовими ситуаціями та загальним професійним вигоранням.

Висновок по розділу 3

У процесі дослідження було обґрунтовано необхідність удосконалення системи управління ТОВ «Нібулон Агротрейд» шляхом впровадження матрично-штабної організаційної структури. Це дозволить підприємству підвищити ефективність координації між підрозділами, скоротити рівень бюрократизації, прискорити ухвалення рішень та покращити взаємодію між рівнями управління.

Запропоновані проєктні рішення спрямовані на посилення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. Делегування повноважень на рівень підрозділів сприятиме підвищенню відповідальності працівників, а також створить додаткові можливості для кар'єрного зростання. Запровадження гнучкої системи стимулювання дозволить покращити фінансове заохочення персоналу та зробить процес винагороди більш прозорим і справедливим.

Удосконалення управлінської структури створить умови для розвитку професійної компетентності персоналу, зокрема через впровадження програм наставництва, навчання та стажувань. Покращення внутрішніх комунікацій та відкритість управлінських процесів сприятимуть підвищенню залученості співробітників до стратегічного розвитку підприємства.

Впровадження запропонованих змін дозволить оптимізувати організаційну систему підприємства, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та створенню стабільних умов для подальшого розвитку. У результаті підприємство зможе не лише зберегти свої ринкові позиції, а й посилити конкурентоспроможність завдяки ефективному управлінню персоналом та використанню сучасних методів стимулювання праці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження було розглянуто теоретичні та практичні аспекти мотивації та стимулювання персоналу, їх вплив на продуктивність праці та ефективність управління підприємством.

У першому розділі досліджено теоретичні основи мотивації та стимулювання праці персоналу. Встановлено, що мотивація є внутрішнім чинником трудової активності, тоді як стимулювання – це зовнішній вплив, що підсилює мотиваційні процеси.

Аналіз змістовних та процесуальних теорій мотивації показав, що ефективність стимулювання залежить від врахування потреб працівників, справедливості винагороди та очікуваних результатів. Визначено основні види стимулів: матеріальні (зарплата, премії), нематеріальні (кар'єрне зростання, визнання), моральні (корпоративна культура), індивідуальні та колективні стимули.

Розглянуто механізм оцінки ефективності мотивації, що охоплює фінансові, організаційні та соціально-психологічні критерії. Встановлено, що регулярний аналіз мотиваційних програм сприяє коригуванню управлінських стратегій, зниженню плинності кадрів і підвищенню продуктивності працівників.

Таким чином, мотивація та стимулювання є ключовими факторами ефективного управління персоналом, що впливають на продуктивність, стабільність та конкурентоспроможність підприємства.

Дослідження проводилося на матеріалах ТОВ «Нібулон Агротрейд», яке демонструє нестабільні фінансові показники. 2022 рік став періодом активного зростання, що супроводжувалося збільшенням капіталу, доходу та валового прибутку. Однак у 2023 році спостерігається погіршення показників, що може бути наслідком зовнішніх ринкових факторів, зниження попиту або збільшення виробничих витрат. Незважаючи на це, підприємство зберігає фінансову стійкість, що підтверджується позитивним операційним прибутком та

поступовим скороченням зобов'язань. Для покращення фінансового стану доцільно оптимізувати витрати, удосконалити стратегію продажів та знизити залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Підприємство змогло підвищити свою прибутковість у 2022 році, що є позитивним сигналом для інвесторів і партнерів. Однак незначне зростання рентабельності оборотних активів (6,67%) може вказувати на необхідність покращення ефективності використання оборотного капіталу. Для подальшого зміцнення фінансової стійкості компанії доцільно підтримувати позитивну динаміку рентабельності, ефективно управляти витратами та вдосконалювати механізми використання активів.

Чисельність персоналу ТОВ «Нібулон Агротрейд» у 2021–2023 роках залишалася відносно стабільною, що свідчить про збалансовану кадрову політику. Незмінна кількість керівників підтверджує стабільність управлінської команди. Незначні коливання у чисельності фахівців та робітників можуть бути пов'язані з ротацією кадрів або змінами у виробничій діяльності. Загальне зростання чисельності персоналу у 2023 році вказує на розширення штату підприємства та можливе збільшення обсягів діяльності. Це позитивний сигнал, що свідчить про стабільний розвиток компанії та потребу в робочій силі.

Фонд оплати праці суттєво зріс у 2022 році, але у 2023 році його зростання сповільнилося, що може бути пов'язано зі стабілізацією фінансової політики компанії.

Преміювання у 2022 році зменшилося, що могло негативно позначитися на мотивації працівників, однак у 2023 році підприємство компенсувало цей спад значним збільшенням премій.

Динаміка інших доплат була нестабільною, особливо серед робітників, що може свідчити про перегляд політики соціальних виплат.

Загалом, матеріальне стимулювання на ТОВ «Нібулон Агротрейд» у 2023 році зберігає позитивну динаміку, але для підтримання мотивації працівників підприємству варто забезпечити стабільність преміювання та соціальних виплат, що дозволить уникнути негативних коливань у мотиваційній політиці.

Компанія активно розширює соціальні програми, зокрема витрати на медичне страхування та допомогу сім'ям військових, що покращує соціальний захист працівників.

Компенсаційна політика є гнучкою, оскільки витрати на проїзд та допомогу при народженні дитини змінюються залежно від потреб працівників та фінансових можливостей підприємства.

Інвестиції в навчання персоналу мають нестабільну динаміку, що може свідчити про необхідність розробки довгострокової програми розвитку працівників.

Підприємство демонструє соціальну відповідальність, зокрема через допомогу сім'ям військових, що підвищує рівень лояльності персоналу та зміцнює корпоративну культуру.

Загалом, ТОВ «Нібулон Агротрейд» ефективно використовує додаткові витрати на стимулювання праці, що сприяє підвищенню задоволеності працівників та формуванню стабільного кадрового складу. Однак для забезпечення довгострокового ефекту доцільно стабілізувати витрати на навчання та продовжити політику соціальної підтримки працівників.

У ході дослідження було проаналізовано систему мотивації та стимулювання праці персоналу ТОВ «Нібулон Агротрейд» та обґрунтовано необхідність її вдосконалення. Дослідження показало, що, незважаючи на достатньо високий рівень діючої системи стимулювання, існують резерви для підвищення її ефективності, що дозволить покращити продуктивність працівників, підвищити рівень їхньої залученості та створити більш сприятливі умови праці.

На основі проведеного аналізу було запропоновано впровадження матрично-штабної організаційної структури управління, що дозволить підприємству ефективніше координувати діяльність окремих підрозділів, прискорити процес ухвалення управлінських рішень та оптимізувати використання фінансових і трудових ресурсів. Запропоновані зміни спрямовані

на розширення повноважень підрозділів, що сприятиме зростанню відповідальності працівників та підвищенню їхньої мотивації.

Основними проєктними рішеннями щодо покращення системи стимулювання стали:

- модернізація системи матеріального заохочення – запровадження більш диференційованої системи преміювання на основі ефективності роботи підрозділів і досягнення стратегічних цілей підприємства;
- підвищення рівня нематеріального стимулювання – посилення можливостей кар’єрного зростання, надання більшої автономії у прийнятті рішень та покращення комунікації між рівнями управління;
- розвиток професійної компетентності персоналу – створення системи наставництва, проведення корпоративних тренінгів, залучення зовнішніх експертів та організація стажувань;
- оптимізація внутрішньої структури підприємства – перерозподіл управлінських функцій, що дозволить скоротити рівень бюрократизації та підвищити оперативність роботи окремих підрозділів.

Реалізація цих заходів забезпечить комплексний підхід до стимулювання праці, що сприятиме зростанню продуктивності персоналу, зниженню рівня плинності кадрів та формуванню ефективної системи мотивації, орієнтованої на довгостроковий розвиток. Впровадження запропонованих змін дозволить ТОВ «Нібулон Агротрейд» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стаке економічне зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
2. Про оплату праці : Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
3. Про колективні договори і угоди : Закон України від 1 липня 1993 р. № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
4. Про затвердження Положення про преміювання працівників органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2003 р. № 1298. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2003-п>
5. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації матеріального стимулювання праці : Наказ Міністерства соціальної політики України від 20 червня 2003 р. № 0023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0023203-03>
6. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розробки систем оплати праці : Наказ Міністерства соціальної політики України від 5 жовтня 2012 р. № 1133. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1133-12>
7. Про затвердження Порядку встановлення надбавок, доплат, премій та інших заохочувальних виплат : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 березня 2005 р. № 268. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2005-п>
8. Про затвердження Типового положення про преміювання працівників підприємств, установ і організацій : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29 червня 2000 р. № 0643. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0643-00>
9. Про затвердження Порядку надання матеріальної допомоги працівникам : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 березня 2010 р. № 268. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2010-п>

- 10.Агрокебети. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. Веб-сайт. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>
- 11.Андрієнко, В.Ф., Данюк В. М. Економічне стимулювання трудової активності. - К., 2011.
- 12.Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105.
- 13.Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / В. В. Биба, Н. Б. Теницька // Економіка та управління. – 2021. – №4(98). – С. 67-74.
- 14.Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2015. № 4. С. 64-66.
- 15.Борецька Н.П. Механізми мотивації та оцінки праці персоналу сервісних підприємств / Н.П. Борецька, Г.О. Крапівіна, Д.Г. Багдасарова // Соціально-трудова відносини: теорія та практика. – 2014. – № 2. – С. 311-318.
- 16.Васильєва О. А. Психологічні особливості кар'єрного зростання майбутніх психологів. Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету: збірник наукових праць. Серія: Педагогічні науки. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2023. Вип. 64. С.20-28.<http://visnyk.idgu.edu.ua/index.php/nv/issue/view/35>
- 17.Васильєва О.А. Професійний саморозвиток майбутніх психологів//European Studies Humanistyczne: State and Society Europejskie studia humanistyczne : Panstwo i Spoteczenstwo 3(1).-2021. с.215-221. <http://ehs.eeipsy.org/index.php/ehs/article/view/221>
- 18.Васюта В.Б. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України / В. Б. Васюта // Innovations in Science and Education: Challenges of our time : Collection of scientific papers / edit. by Maryna Dei, Olha Rudenko. – London : IASHE, 2017. – 2 Iss. – P. 9-11.

- 19.Вербицька Г. В. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. №727. С. 10-15.
- 20.Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
- 21.Гриненко А.М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект / А.М. Гриненко // Вісник ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана». – 2016. – С. 98-105.
- 22.Гуцан О.М. Формування системи мотивації виробничого персоналу на машинобудівному підприємстві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.М. Гуцан. – Харків, 2015. – 22 с.
- 23.Демидова М.М. Негативні засоби мотивації та їх роль в стимулюванні роботи працівників сільськогосподарських підприємств / М.М. Демидова // Ефективна економіка. – 2014. – № 6 URL. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3119>
- 24.Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С.97-101.
- 25.Економіка праці: навчальний посібник / за заг. ред. Г.В. Назарової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
- 26.Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини :навч.-метод. посіб. / Н. І. Єсінова. – Харків : ХДУХТ, 2017. 189 с.
- 27.Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21 (5). С. 368-372.
- 28.Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу

- сільськогосподарських підприємств. Чернівці: Буковинський ун-т. 2012. С. 228.
29. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140-143.
30. Капленко Г.В.. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Система оцінювання та мотивації персоналу» (для магістрів спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування) / Г.В. Капленко.; ЛНУ ім. І.Франка. 2020. – 121 с.
31. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22. вип. 8(1). С. 65- 72.
32. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : монографія / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2019. – 312 с.
33. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479 с.
34. Кононець М.О. Психологія професійної моральності підприємців: теорія та сучасна практика: [монографія] / М.О. Кононець. – К.: Омега-Л, 2017. – 166 с.
35. Костишина Т.А. Оплата праці як складова соціальної політики держави / Т.А. Костишина, Л.В. Степанова // Економіка і організація управління. 2016. – № 3(23). – С. 66-72.
36. Костишина Т.А. Соціально-економічна мотивація в контексті забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємств / Т.А. Костишина // Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економіка». – 2018. – № 3 (88). – С. 42-50.
37. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. Вісник економічної науки України. 2014. № 2. с. 52-57.
38. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства / О. Кушнерик // Ринок цінних паперів України. -

2013. - № 3-4. - С. 33-37.

39. Левченко О.М. Стратегічні аспекти розвитку інноваційно-інтегрованих структур в Україні: основні складові та сучасний інструментарій / О.М. Левченко, О.В. Ткачук // Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету: Економічні науки. – Кропивницький : ЦНТУ, 2017. – Вип. 32. – С. 28-39 URL. – Режим доступу : <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/7401>
40. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу / Д. Л. Левчинський // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. - 2015. - Т. 20, Вип. 4. - С. 186-189.
41. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2017. № 4 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
42. Лизньова А.Ю. Закономірності розвитку системи мотивації праці з позиції управління на макрорівні / А.Ю. Лизньова // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – № 12. – С. 288-293.
43. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник / Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І.// – К.: Професіонал, 2017. – 416 с
44. Магопець О. А. Теоретико-методологічні основи мотивації і стимулювання трудової діяльності / О. А. Магопець // Вісник економічних наук України. – 2020. – №2. – С. 45-50.
45. Маклаков С.М. Механізм соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в умовах інноваційних змін в економіці / С.М. Маклаков // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2018.– № 3. – Т. 1 – С. 78-83.
46. Маклаков С.М. Соціальні ліфти і технології їх впровадження в системі соціально-економічної мотивації / С.М. Маклаков // Сталий розвиток економіки. – 2018. – Вип. 3(40). – С. 112-123.

- 47.Маркозова О.О. Механізм мотивації досягнення життєвого успіху людини / О.О. Маркозова // Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Сер. : Філософія, філософія права, політологія, соціологія. – 2014. – № 2. – С. 214-221.
- 48.Мачтакова О.Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на Машков К.Є. Преміювання як різновид заохочення працівників / К.Є. Машков // Науковий 6 вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки». – 2016. – Вип. 3, Том. 1. – С. 113-115.
- 49.Михайлова Л.І. Сучасні особливості мотивації до праці в сільськогосподарських підприємствах / Л.І. Михайлова, Т.М. Харченко // Економіка АПК. – К., 2016. – № 5. – С. 87-92.
- 50.Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с.
- 51.Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» /Воронько-Невіднича Т. В., Шупта І. М. - Полтава: РВВ ПДАА, 2014. - 64 с
- 52.Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Воронько-Невіднича Т. В., Шупта І. М. Полтава: РВВ ПДАА, 2014. - 64 с
- 53.Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 238-246.
- 54.Оніщук Ю.Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. Управління розвитком. 2013. №. 12. С. 137-139.
- 55.Петрова І.Л., Белова О.І. Мотиваційна стратегія в підвищенні конкурентоспроможності підприємства торгівлі Бізнес Інформ. 2015. №10. С. 424-430.

- 56.Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2014. Вип. 24 (9). URL : http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_9/67.pdf.
- 57.Причепа І.В., Яворська К.Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. Ефективна економіка. 2019. № 5.
- 58.Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.
- 59.Семикіна М.В., Запірченко Л.Д., Семикіна А.В., Бугаєва М.В. Розвиток та реалізація інноваційної компоненти людського капіталу на основі вдосконалення мотиваційного механізму у сфері праці. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2020. Вип. 4(37). С. 90-106.
- 60.Семикіна М.В., Коваль Л.А., Іщенко Н.А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць. 2021. Вип. 5. С. 121-131. <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/16.pdf>
- 61.Семикіна М.В., Мельнік А.В., Кабай В.О. Деформація мотиваційних чинників у сфері праці як передумова формування міграційних настроїв вітчизняних працівників. Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». Черкаси, 2017. № 4 (част.1). С. 95-106. URL: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua/issue/viewIssue/207/112>
- 62.Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 323-333.

63. Трофименко А. В., Константинова Ю. В. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Маріуполь :МДУ, 2020. 375 с. URL: https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/2586/1/np_konfliktologija.pdf
64. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом / А.С. Устіловська // Молодий вчений. – 2017. – № 4.4. – С. 112-115.
65. Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н. М. Чірікова // Молодий вчений. - 2015. - № 11. - С. 109-113.
66. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н.М. Чірікова // Молодий вчений. – 2015. – № 11. – С. 109-113.
67. Шалімова Н.С. Стратегічне управління розвитком персоналу аудиторських фірм / Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства / О.А. Шаповал // Молодий вчений. – 2016. – № 4. – С. 220-223.
68. Яхтер А. Мотивація праці як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства / А. Яхтер // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. - 2014. - Вип. 37(2). - С. 128-134.
69. Adams J. S. Toward an Understanding of Inequity / J. S. Adams // Journal of Abnormal and Social Psychology. – 1963. – Vol. 67. – P. 422-436.
70. Alderfer, C. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs / C. Alderfer // Organizational Behavior and Human Performance. – 1969. – Vol. 4, No. 2. – P. 142–175.
71. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.
72. Herzberg F. The Motivation to Work / F. Herzberg. – New York : John Wiley & Sons, 1959. – 157 p.
73. Locke, E. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives / E. Locke // Organizational Behavior and Human Performance. – 1968. – Vol. 3, No. 2. – P. 157–189.

74. Maslow A.A. Theory of Human Motivation [Electronic resource]. / Abraham Maslow // Psychological Review. – 1943. – V. 50, No. 4. – Pp. 370-396. – Mode of access : <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
75. McClelland, D. The Achieving Society / D. McClelland. – New York: Free Press, 1961. – 512 p.
76. Motivation: Google Books Ngram Viewer [Electronic resource]. – Access Mode : https://books.google.com/ngrams/graph?content=motivation&year_start=1800&year_end=2000&corpus=15&smoothing=3&share=&direct_url=t1%3B%2Cmotivation%3B%2C%0
77. Porter, L. W., Lawler, E. E. Managerial Attitudes and Performance / L. W. Porter, E. E. Lawler. – New York: McGraw-Hill, 1968. – 450 p.
78. Vroom V. H. Work and Motivation / V. H. Vroom. – New York : Wiley, 1964. – 331 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Способи економічного стимулювання різних груп персоналу

Співробітники	Винагорода
1.Торгівельна група	персональні комісійні від обсягів продажу; персональні преміальні за вкладення у загальний прибуток; колективні комісійні, пов'язані зі зростанням обсягів продажу за рік; колективний спосіб організації пайової участі у прибутку; просування більш престижне місце зі збільшенням заробітної плати.
2.Виробничі робітники	колективна відрядна система відплати; преміальні за дострокове закінчення роботи; преміальні за понаднормові роботи; корпоративна технологія пайової участі у прибутку.
3. Секретар	нагорода за понаднормову роботу; корпоративна технологія пайової участі у прибутку; зростання до керуючого.
4. Керуючий підприємством	нагорода за понаднормову роботу; частка колективної виробничої премії; корпоративна технологія пайової участі у прибутку; пропозиція про пайову участь у бізнесі.