

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 055 ПЗ

ЛАЙЧУК АННИ СЕРГІЇВНИ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Формування системи мотивації праці у
підприємстві»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

**Гарант освітньо-професійної
програми**

д. е. н., професор

Віра БУТЕНКО

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

к. е. н., доцент

Альона ЗОРГАЧ

Виконала

Анна ЛАЙЧУК

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к . е . н . , професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

« _____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці
Лайчук Анні Сергіївні**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти**

**Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Формування системи мотивації
праці у підприємстві» затверджена наказом проректора з наукової роботи та
інноваційної діяльності НУБіП України від 14.12.2023 р. № 2270 «С»**

**Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
2024.05.17**
(рік, місяць, число)

**Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові
акти України; 2) українські та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та
первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних
спостережень.**

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні аспекти формування системи мотивації праці у підприємстві.**
- 2. Діагностика формування системи мотивації праці у АТ «Житомирський
маслозавод».**
- 3. Напрями вдосконалення формування системи мотивації праці у
АТ «Житомирський маслозавод».**

Дата видачі завдання «15» грудня 2023 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

(підпис)

Альона ЗОРГАЧ

**Завдання прийняла
до виконання**

(підпис)

Анна ЛАЙЧУК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Еволюція поглядів на сутність мотивації праці.....	8
1.2. Класифікація теорій мотивації праці у підприємстві.....	12
1.3. Методичні підходи до формування системи мотивації праці у підприємстві.....	17
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	23
2.1. Фінансова-організаційна характеристика підприємства.....	23
2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу АТ «Житомирський маслозавод».....	29
2.3. Оцінка формування системи мотивації праці у АТ «Житомирський маслозавод».....	34
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	41
3.1. Розробка пропозицій щодо покращення системи мотивації праці у АТ «Житомирський маслозавод».....	41
3.2. Формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.....	46
3.3. Зарубіжний досвід формування системи мотивації праці у підприємстві.....	50
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. Формування системи мотивації праці у підприємстві є актуальною проблемою, яка привертає увагу дослідників та практиків у сучасних умовах господарської діяльності. Зокрема, це пов'язано з необхідністю забезпечення ефективної діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі.

Одним із ключових аспектів є підвищення продуктивності праці через створення мотиваційної системи, яка б сприяла активізації працівників та стимулювала їх до досягнення високих результатів. Крім того, важливим є забезпечення задоволення працівників від їхньої діяльності, що сприяє збереженню кваліфікованих кадрів та формуванню позитивної корпоративної культури.

Проведення досліджень у цій сфері дозволяє виявити оптимальні підходи до формування мотиваційної системи, що враховуватиме специфіку діяльності конкретного підприємства, його цілей та завдань. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління та досягненню стратегічних цілей підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Теоретичні та практичні аспекти формування системи мотивації праці у підприємстві досліджували такі учені, як: Балановська Т. І., Богацька Н. М., Войнаренко М. П., Гавриш О. М., Гребінська С. І., Гунченко М. В., Драмарецька К. П., Зоргач А. М., Іванов С. Л., Козак К. Б., Колот А. М., Кравченко М. А., Крушельницька О. В., Куриляк В. Є., Лещенко Л. О., Оніщук Ю. Ю., Опанасюк Ю. А., Рудь А. В., Семенова Л. Ю., Цимбалюк С. О., Шостак І. В. та ін.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування системи мотивації праці у підприємстві, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної

роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення формування системи мотивації праці у підприємстві.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити еволюцію поглядів на сутність мотивації праці;
- визначити класифікацію теорій мотивації праці у підприємстві;
- охарактеризувати методичні підходи до формування системи мотивації праці у підприємстві;
- проаналізувати якісний склад і плинність персоналу підприємства;
- здійснити оцінку формування системи мотивації праці у підприємстві;
- розробити пропозиції щодо покращення системи мотивації праці у підприємстві;
- обґрунтувати формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу підприємства;
- розглянути зарубіжний досвід формування системи мотивації праці у підприємстві.

Об'єкт дослідження є процес формування системи мотивації праці у підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи мотивації праці у підприємстві. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах АТ «Житомирський маслозавод» Житомирської області.

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії формування системи мотивації праці у підприємстві. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції –

при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації й інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація АТ «Житомирський маслозавод» а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення формування системи мотивації праці у підприємстві, що сприятиме підвищенню продуктивності праці.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовані на: III Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту» (м. Київ, Національний університет біоресурсів і природокористування України, 11 жовтня 2023 р.).

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 63 сторінках, у тому числі робота містить 16 таблиць, 12 рисунків та 43 використаних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Еволюція поглядів на сутність мотивації праці

Еволюція поглядів на сутність мотивації праці відображається від класичних теорій, які визначали мотивацію через матеріальні стимули та ієрархію потреб, до сучасних, які акцентують на внутрішніх факторах, самореалізації та задоволенні від самої діяльності. Зміна підходів до розуміння мотивації праці відбувається в контексті розвитку суспільства, зміни цінностей та рольових очікувань, що відображається у зростанні значення соціальних, психологічних та культурних аспектів мотивації. Сучасний підхід до мотивації праці враховує індивідуальність працівників, їх потреби та цінності, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

Сучасна економічна література виділяє велику кількість трактувань мотивації, які дозволяють розкрити її суть із різноманітних сфер і аспектів. Рівень ефективності праці при інших умовах визначається особистим відношенням працівника до власної праці та її трудової поведінки. З іншої сторони, для трудової поведінки характерним є вплив ряду факторів, які функціонують із різноманітною силою та по різних напрямках.

Еволюція розвитку поняття «мотивація» в організаційній психології та менеджменті відбувалася через кілька ключових етапів:

1. Класична теорія мотивації. Починаючи з робіт Фредеріка Тейлора та Генрі Файоля, цей підхід вважав, що головний стимул для працівників – це фінансова винагорода. Цей підхід протиставився ідеї, що інші фактори, такі як соціальні потреби або самореалізація, можуть бути також мотивуючими.

2. Теорія людських відносин. Роботи Хоуторна та інших дослідників підкреслювали важливість соціальних факторів у мотивації працівників. Зокрема, підтримка колективу, задоволення від спілкування та відносин з керівництвом розглядалися як ключові моменти.

3. Теорія потреб Маслоу. Абрахам Маслоу висунув ідею ієрархії потреб, де основні потреби, такі як фізіологічні, безпеки та соціальні, повинні бути задоволені перед тим, як людина може розвивати вищі потреби, такі як самооцінка та самореалізація.

4. Теорія двійних факторів Герцберга. Фредерік Герцберг ввів поняття «гігієнічні фактори» (такі як умови праці, заробітна плата) та «мотиваційні фактори» (такі як визнання, досягнення) як дві різні групи факторів, що впливають на задоволення на роботі.

5. Теорія очікувань Врума. Едвард Врум ввів ідею, що мотивація залежить від очікувань результату та цінності цього результату для працівника.

6. Теорія саморегуляції. Цей підхід акцентує на внутрішніх механізмах самомотивації, включаючи внутрішню мотивацію, цінності та цілі, а також саморегуляцію та внутрішню підтримку.

У табл. 1.1 наведено трактування сутності мотивації українськими науковцями.

Таблиця 1.1

Трактування сутності мотивації українськими науковцями*

Автор	Визначення
Васюта В.Б. [7]	Мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки.
Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федишин В. В. [24]	Мотивація – це діяльність зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою.
Климчук А.О., Михайлов А.М. [25]	Мотивація – це вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації.
Виноградова О. В. [10]	Мотивація є дієвим інструментом розвитку та зовнішнім чинником, який сприятиме задоволенню потреб персоналу та його спонукання до корисних дій, що задовольнятимуть її потреби підприємства.
Єгіазарян А. С. [17]	Мотивація – це умови, які змушують працівника направляти зусилля на вирішення проблем, так як він зацікавлений в цьому процесі; це система, в якій інтереси працівника аналізуються і використовуються в інтересах підприємства з боку роботодавця.

Примітка. *Систематизовано автором

Розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства.

Основні різновиди мотивації персоналу наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні різновиди мотивації персоналу*

Ознака	Вид	Характеристика
Виходячи з потреб підлеглих	Матеріальна мотивація	Заохочення видаються як у грошовому еквіваленті (премії, надбавки до зарплати тощо), так і негрошовому вигляді (оплата путівки в санаторій, видача подарункових сертифікатів тощо).
	Нематеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація полягає в стимулюванні працівників через внутрішні фактори, такі як визнання, самореалізація, можливості професійного зростання та задоволення від виконання роботи.
По використуваних способів	Нормативна	спонукання до якоїсь дії через психологічний вплив (переконання, інформування тощо).
	Примусова	вплив владою та головним чинником незадоволенням потреб тоді, коли не виконуються обов'язки.
	Стимулювання	створення для працівників певних умов за допомогою стимулів, які будуть спонукати до певних дій.
З джерелами виникнення мотивів	Зовнішня мотивація	це спонукання людини до певних дій за допомогою зовнішніх чинників (збільшенням або додатковою оплатою праці, встановленням правил поведінки на робочому місці тощо).
	Внутрішня мотивація	з'являється тоді, коли у людини є внутрішній мотив для підвищення якості виконуваних обов'язків. Ці мотиви виникають, як правило, в залежності від потреб людини.
Зодо методів стимулювання персоналу	Позитивна мотивація	система заохочень, причому і матеріальних, і нематеріальних.
	Негативна мотивація	це застосування штрафних санкцій та вплив на психологічному рівні.

Примітка. *Розроблено на основі [3, с. 25]

До основних завдань мотивації слід віднести такі, які пов'язані із:

- формуванням в кожного працівника розуміння сутності та значення мотивації в процесі праці;
- навчанням працівників та керівників суб'єкта господарювання психологічним основам внутрішнього спілкування;
- формуванням в кожного управлінського працівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів

мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз, який пов'язаний із змінами, що відбуваються в мотивації діяльності працівника у процесі переходу до ринкових відносин [3, с. 25].

Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації.

Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використання стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом [14, с. 152].

Тому необхідно створювати і вдосконалювати матеріальні, моральні та адміністративні стимули до праці. Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати робочої сили, виплат дивідендів на акції, отримання частки доходу від особистої власності (на житло, землю тощо). Цей вид мотивації передбачає і застосування матеріальних санкцій [42, с. 234].

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання, які пов'язані із:

- залученням й утриманням на підприємстві найкращих працівників;
- визнанням діяльності працівників, які досягли значних успіхів, за для того щоб у подальшому стимулювати їх творчу активність;
- демонстрацією ставлення керівників до високих результатів праці;
- популяризацією результатів праці кращих робітників;
- покращенням морально-психологічного становища кожного працівника шляхом використання відповідної форми визнання;
- забезпеченням зростання трудової активності персоналу суб'єкта господарювання.

Отже, еволюція поглядів на сутність мотивації праці свідчить про поступове вдосконалення розуміння та підходів до стимулювання працівників у

працедавців та дослідників. Сучасні уявлення про мотивацію праці базуються на врахуванні комплексного спектру факторів, включаючи не лише матеріальні стимули, але й соціальні, психологічні та особистісні аспекти.

1.2. Класифікація теорій мотивації праці у підприємстві

Класифікація теорій мотивації праці на підприємстві є важливою складовою для розуміння та застосування різноманітних підходів до стимулювання працівників. Ця класифікація допомагає систематизувати та узагальнити різні теоретичні концепції, що дозволяє краще розуміти природу мотивації та її вплив на працівників.

Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

На даний час усі теорії мотивації поділяють на три групи (рис. 1.1).

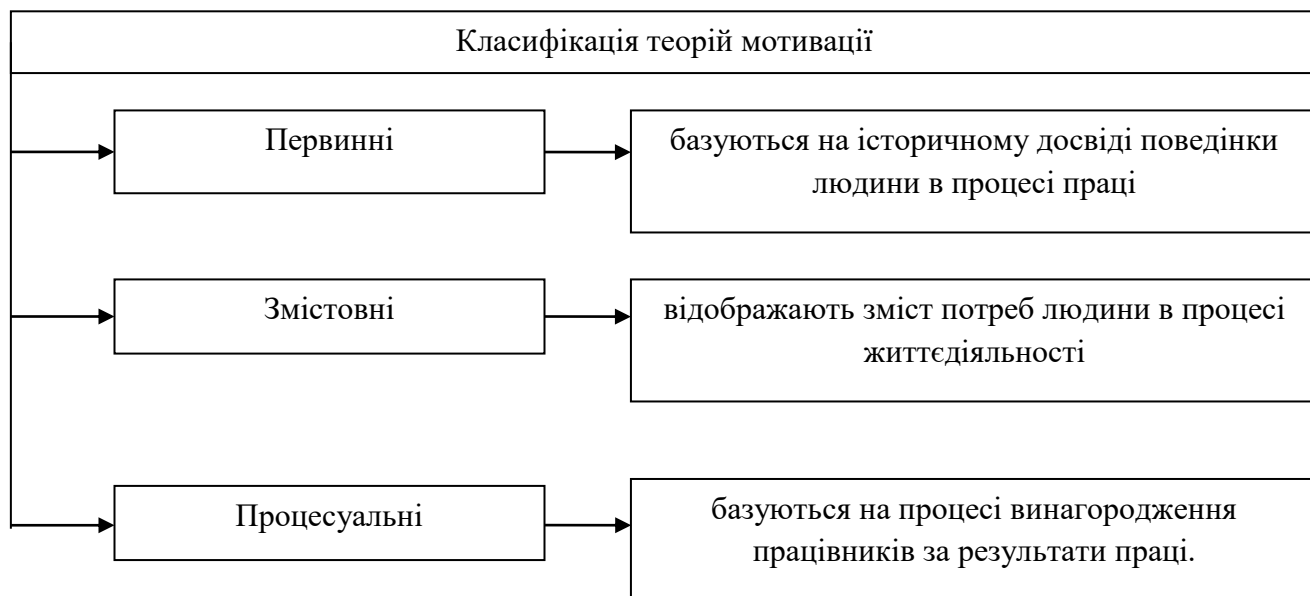


Рис. 1.1. Класифікація теорій мотивації*

Примітка. *Розроблено на основі [36]

Так, системи мотивації в організаціях дійсно пов'язані з їх розвитком, і вони повинні бути адаптовані до конкретних умов та особливостей кожної

організації. На цьому етапі важливо підкреслити, що організації є унікальними, і їхні системи мотивації мають враховувати не лише досвід інших компаній, але й специфічні потреби та цінності працівників.

У процесі мотивації взаємодіють керівництво та персонал, і важливо враховувати, що обидві сторони мають вплив одна на одну. Керівництво має знати фактори, які стимулюють працівників та їхні цілі та очікування. Різні особисті якості, досвід та системи цінностей працівників можуть впливати на їхні мотиваційні фактори.

При формуванні системи мотивації важливо враховувати індивідуальність працівників та створювати стимули та умови, які відповідають їхнім потребам та сприяють досягненню організаційних цілей.

Сучасні керівники організацій вважають метод мотивації через покарання та винагороду застарілим. Проте, за нашою думкою, цей метод і сьогодні застосовується, але у більш прихованій формі. Крім того, у 2007 році американські вчені Леонід Гурвич, Ерік Маскін і Роджер Маєрсон отримали Нобелівську премію з економіки за створення основ теорії оптимальних механізмів, відомої як «Третій шлях». Ця теорія передбачає розробку правил гри для досягнення певного результату або прибутку, навіть якщо кожен учасник має власні корисні цілі. Суть полягає у створенні механізму, де кожен гравець має стимул діяти відповідно до бажань того, хто створює правила гри.

Теорія оптимальних механізмів включає в себе комбінацію “пряника” ринкової економіки і «батога» командної економіки, і тому у процесі дослідження важливо врахувати основні принципи цієї теорії. Теорії «Х», «У» і «Z» є трьома не пов’язаними між собою теоріями мотивації персоналу. Теорії «Х» і «У» були розроблені відомим ученим у галузі менеджменту Дугласом Мак-Грегором. Теорія «Z» була запропонована Вільямом Оучі пізніше.

Абрахам Маслоу, як один з перших біхевіористів, досліджував складність людських потреб та їх вплив на мотивацію до праці. У 1940-х роках він створив теорію ієрархії потреб, яка класифікує потреби на п’ять рівнів впливу на поведінку людини [14, с. 88].

Теорія потреб А. Маслоу пов'язана із біхевіористичною доктриною, а саме йдеться про вивчення поведінки людей, абстрагуючись від дослідження свідомості і мислення. До основних позицій даної теорії відносять:

- кожна людина постійно відчуває різноманітні потреби;
- кожна людина відчуває певний набір потреб, які об'єднують в групу;
- групи потреб мають знаходитися в ієрархічній залежності одна від одної;
- потреби у разі якщо вони не задоволені, примушують людей діяти;
- у тому разі якщо потреба задоволена, то на її місце приходить інша;
- потреби, які знаходяться в основі піраміди вимагають першочергового задоволення;
- потреби більш високого рівня розпочинають свою активну фазу лише після того як було задоволено потреби нижчого рівня.

На наступному етапі дослідження розглянемо теорію сподівань (модель Врума). Вона є однією із найбільш відомих підходів до мотивації, значний внесок до даної теорії вніс В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер. За даної теорії очікування розглядають як очікування людиною ймовірності відповідних подій.

Теорія справедливості, розроблена Стейсі Адамс, стверджує, що більшість працівників цікавить не лише задоволення власних потреб, а й справедливість системи винагород. Ця проблема стосується всіх типів заохочень і значно ускладнює завдання менеджера з мотивації співробітників. Працівники тенденційно оцінюють об'єктивність дій менеджменту, порівнюючи результати своєї участі у виконанні робочих завдань з витраченими для цього зусиллями, а також порівнюючи отриману винагороду (не завжди абсолютний рівень) з винагородами, отриманими іншими працівниками за подібну роботу [42, с. 111].

Теорія атрибуції внесла значний вклад у дослідження мотивації, що розглядає процес інтерпретації та визначення спонукальних причин своєї поведінки та дій іншими людьми. Ф. Хайдер та Г. Келлі значно сприяли її розвитку.

У контексті організаційної поведінки, теорія атрибуції тісно пов'язана з чотирма головними цілями. Менеджмент мотивації, згідно з цією теорією, полягає в спостереженні менеджером за зразками поведінки працівників та їхніх наслідків, визначенні їх як конструктивних чи деструктивних для організації. Розуміючи та діагностуючи поведінку співробітника, менеджер проводить причинну атрибуцію (пояснення можливих причин) дій підлеглого, спираючись на зібрану інформацію для передбачення та контролю майбутньої поведінки.

Існують два підходи до вивчення теорій мотивації. Перший підхід базується на аналізі змістовної сторони теорії мотивації, що досліджує потреби людини як основний мотив їх діяльності. Такі теорії акцентують увагу на вивченні факторів, які стимулюють і задовольняють ці потреби. Американські психологи, такі як Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг і Девід Маклелланд, є прикладами прихильників цього підходу. Давайте докладніше розглянемо ці теорії.

Теорія мотивації Девіда Маклелланда акцентує увагу на високорівневих потребах людини у співпраці з розвитком економічних відносин та вдосконаленню управління. За цією теорією, існують три основні чинники вищого рівня: прагнення до успіху, прагнення до влади та прагнення до визнання. Успіх тут розглядається як особисті досягнення, де активна діяльність та особиста відповідальність грають ключову роль. Прагнення до влади вимагає не лише честолюбства, але й здатності ефективно функціонувати на різних рівнях управління. Прагнення до визнання означає здатність бути неформальним лідером, мати власну думку та вміти переконувати інших у своїй правоті.

Теорія мотивації Фредеріка Герцберга виникла з потреби вивчити вплив матеріальних та нематеріальних чинників на мотивацію робітника. Герцберг розробив модель двох чинників, що відображає задоволеність працею.

Перша група чинників (гігієнічні чинники) стосується самовираження особи та її внутрішніх потреб, а також оточуючого середовища, де відбувається

праця. Друга група (мотиваційні чинники) пов'язана з самою роботою, її характером і сутністю. Управління має бути уважним до обох чинників, звертаючи увагу на якість самої роботи та умови, в яких вона виконується.

Другий підхід до мотивації заснований на процесуальних теоріях, які вивчають розподіл зусиль працівників і вибір конкретної стратегії поведінки для досягнення поставлених цілей. До цього підходу відносяться теорія очікувань, відома як модель мотивації В. Вруму, теорія справедливості та модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума показує, що для досягнення мети важливий не лише стимул (наприклад, потреба), але й тип поведінки, який обирається особою. Процесуальні теорії очікувань стверджують, що поведінка працівника формується залежно від:

- того, як стимулює його керівник при певних умовах;
- переконаності співробітника, що за деяких обставин йому буде надано винагороду;
- можливості для отримання винагороди при певних змінах у роботі;
- співвідношення винагороди із задоволенням певних потреб працівника [16, с. 114].

Теорія справедливості враховує, що ефективність мотивації оцінюється працівником не тільки за окремими чинниками, але й системно, ураховуючи винагороди, які отримують інші співробітники в аналогічному оточенні. Співробітник порівнює свої заохочення з тими, що отримують інші, враховуючи умови роботи, які можуть бути різними для різних працівників. Наприклад, один може працювати на новому обладнанні, а інший - на застарілому, що впливає на якість роботи. Також важливо, щоб керівник забезпечував роботу, що відповідає кваліфікації працівника, і надавав доступ до необхідної інформації для виконання завдань.

Отже, класифікація теорій мотивації праці у підприємстві допомагає систематизації та узагальненні різноманітних підходів до стимулювання працівників. Ця класифікація сприяє кращому розумінню сутності мотивації та

її впливу на ефективність працівників у різних організаційних контекстах.

1.3. Методичні підходи до формування системи мотивації праці у підприємстві

Формування ефективної системи мотивації праці є важливим завданням для підприємств у забезпеченні продуктивності та задоволеності працівників. Методичні підходи до цього процесу допомагають структурувати та систематизувати різноманітні методи та інструменти мотивації на підприємстві. Врахування різноманітних методичних підходів дозволяє підприємствам адаптувати систему мотивації до конкретних особливостей свого персоналу та бізнес-середовища. Розгляд методичних підходів до формування системи мотивації праці на підприємстві є першим кроком у розробці стратегій, спрямованих на залучення та утримання кваліфікованого персоналу.

Для переважної більшості підприємств найбільш прийнятною є загальноорієнтована система мотивації персоналу, яка є поширеною та прийнятною для всіх працівників. Однак зарубіжна практика свідчить про доцільність упровадження групової мотивації для окремих категорій персоналу та індивідуальної мотивації для цінних працівників. Система мотивації забезпечує перетворення принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань і поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану на замкнутий, постійно повторювальний процес [20, с. 172].

Виділяють підходи до побудови системи мотивації персоналу: адміністративно-технологічний, ресурсно-дефіцитний, ментальний, програмно-галузевий, організаційний, соціально-поведінковий, корпоративний, антропоцентричний, патріархальний.

Принципи формування системи мотивації на підприємстві можуть бути наступними (рис. 1.2).

Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що заохочують персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства [35].

Формування системи мотивації персоналу – складний процес, оскільки торкається питання, що ж спонукає людину до праці визначеної якості. Кожне підприємство використовує власну систему мотивації персоналу, яка має як переваги, так і недоліки. Недоліки системи мотивації персоналу не дозволяють реалізувати потенціал працівників та гальмують розвиток підприємства.



Рис. 1.2. Принципи формування системи мотивації*

Примітка. *Розроблено на основі [35]

З розвитком особистості розширюються і можливості, а разом з ними і потреби у самовираженні, що робить процес мотивації через задоволення цих потреб безкінечним. Ось основні методи мотивації персоналу, що

використовуються в сучасних умовах:

1. Грошові виплати за досягнення поставлених цілей.
2. Покарання в разі недопущення дій, що можуть завдати шкоди фірмі.
3. Соціальна політика, що включає надання додаткових пільг, послуг і соціальних виплат.
4. Нематеріальні стимули, такі як визнання та похвала за досягнення результатів.
5. «Побудова» відносин, що сприяє створенню поважного ставлення до працівника і його прагнення до успіху.
6. Професійне навчання та розвиток особистісних якостей.
7. Кар'єрне зростання як стимул для старанної та якісної роботи.
8. Зворотній зв'язок через внутрішню пошту або спеціальний внутрішній сайт компанії.

Етапи формування системи мотивації на підприємстві можуть бути наступними:

1. Аналіз потреб та мотивацій працівників. Проведення дослідження для виявлення потреб, цінностей та мотивацій працівників є першим кроком у формуванні системи мотивації.
2. Визначення цілей та завдань. Сформулювання конкретних цілей та завдань, які має вирішувати система мотивації, є важливим етапом у плануванні.
3. Вибір методів та інструментів мотивації. Враховуючи аналіз, необхідно вибрати підходящі методи та інструменти мотивації, які відповідають потребам та особливостям підприємства.
4. Впровадження та адаптація. Розроблену систему мотивації потрібно впровадити на підприємстві та адаптувати до конкретних умов та потреб організації.
5. Оцінка та коригування. Проведення оцінки ефективності системи мотивації, виявлення проблем та коригування методів та інструментів є постійним процесом у її розвитку.

Форми стимулювання персоналу поділяються на групи (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Форми стимулювання персоналу*

Примітка. *Розроблено на основі [19]

Формування системи мотивації праці у підприємстві включає багато чинників та факторів, які можна розділити на кілька основних категорій:

1. Фінансові чинники. Заробітна плата, бонуси, премії, акції в компанії, фінансові стимули за досягнення певних цілей або результатів.

2. Професійні можливості. Можливості розвитку кар'єри, професійні навички та навчання, участь у проектах з високим рівнем відповідальності та інновацій.

3. Визнання та вдячність. Підтримка від керівництва, визнання досягнень, нагороди та похвали за високу продуктивність та вклад у успіх підприємства.

4. Робоче середовище. Здорове та безпечне робоче середовище, гнучкий графік роботи, можливість роботи здалеку та інші фактори, які полегшують робочий процес.

5. Соціальні взаємини. Сприятливі взаємини з колегами, командна робота, можливість спілкування та обміну досвідом.

6. Цілі та завдання. Чітко визначені цілі та завдання, які мають сенс для працівників та сприяють їхньому внеску у загальний успіх підприємства.

7. Лідерство та керівництво. Ефективне керівництво, включаючи підтримку, мотивацію,

8. Повага до балансу. Стратегії, що дозволяють працювати над важливими завданнями [19, с. 105].

У табл. 1.3 наведено характеристика основних складових системи мотивації.

Таблиця 1.3

Характеристика основних складових системи мотивації*

Елементи	Характеристика
Цілі та завдання	Чітко визначені цілі та завдання, які мають бути досягнуті працівниками. Ці цілі повинні бути спільними для всієї команди та стимулювати до високих результатів.
Стимули	Фінансові та нематеріальні стимули, такі як заробітна плата, бонуси, премії, визнання досягнень, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання.
Комунікація та зворотний зв'язок	Ефективна комунікація між керівництвом та працівниками, а також зворотній зв'язок щодо результатів роботи та досягнень.
Лідерство та керівництво	Підтримка та мотивація від керівництва, наставництво, підтримка в розвитку особистості та професійному зростанні.
Робоче середовище	Забезпечення здорового та безпечного робочого середовища, гнучкі умови роботи та можливість розвитку креативності та ініціативи.
Система винагород	Розробка системи винагород, яка відповідає цілям та завданням компанії, стимулює працівників до результативної діяльності та досягнення цілей.

Примітка. *Систематизовано автором

Так, системи мотивації в організаціях дійсно пов'язані з їх розвитком, і вони повинні бути адаптовані до конкретних умов та особливостей кожної організації. На цьому етапі важливо підкреслити, що організації є унікальними, і їхні системи мотивації мають враховувати не лише досвід інших компаній, але й специфічні потреби та цінності працівників.

У процесі мотивації взаємодіють керівництво та персонал, і важливо

враховувати, що обидві сторони мають вплив одна на одну. Керівництво має знати фактори, які стимулюють працівників та їхні цілі та очікування. Різні особисті якості, досвід та системи цінностей працівників можуть впливати на їхні мотиваційні фактори.

При формуванні системи мотивації важливо враховувати індивідуальність працівників та створювати стимули та умови, які відповідають їхнім потребам та сприяють досягненню організаційних цілей.

Отже, методичні підходи до формування системи мотивації праці у підприємстві визначаються не лише загальноприйнятими теоріями мотивації, але й унікальними особливостями кожного підприємства та його персоналу. Ефективне використання різноманітних методичних підходів дозволяє підприємствам створити систему мотивації, яка відповідає конкретним потребам та цілям організації.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Фінансова-організаційна характеристика підприємства

Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» далі – (АТ «Житомирський маслозавод») – провідне підприємство харчової промисловості України. Є беззаперечним лідером з виробництва морозива, як за обсягом виробництва, якістю готової продукції, так і асортиментом.

Компанія «Рудь» почала свою діяльність у 1981 році на місці колишнього Житомирського м'ясокомбінату, який закrywся у 1976 році. Протягом п'яти років проводилася реконструкція приміщення, і вже у 1981 році були запуснені цехи з виробництва масла, морозива та знежиреного молока. З 1998 року підприємство почало продавати свою продукцію під торговою маркою «Рудь».

Назву обрали з понад 60 варіантів і назвали саме на честь директора компанії, щоб споживачі асоціювали марку з конкретною людиною, готовою брати на себе відповідальність за дії підприємства та якість продукції. Також варто відзначити, що АТ «Житомирський маслозавод» був одним із перших, хто вийшов на закордонний ринок. У 90-х роках більшість морозива в Україну імпортувалася з Польщі, але через введення в'їзного мита поставки зупинилися, що відкрило не заповнену частину ринку для українських компаній. Виробничі потужності компанії «Рудь» дозволили продавати морозиво по всій Україні і вийти на ринки інших країн.

Компанія «Рудь» підтримує високі стандарти якості своєї продукції, що підтверджено отриманням брендом «100% морозиво» «Доброго знаку» після перевірки у семи лабораторіях Європи. Це свідчить про відповідність продукції українським та європейським стандартам якості та безпеки. Крім того, компанія виробляє перше органічне морозиво в Україні під назвою «Ескімос-Organic», яке отримало європейський сертифікат «Органік Стандарт UA-BIO-108», що підтверджує відповідність європейським вимогам щодо органічного

виробництва.

У збутовій політиці компанія найчастіше використовує дворівневий канал збуту через дистриб'юторів та роздрібних продавців. АТ «Житомирський маслозавод» має офіційних представників по всій Україні, що дозволяє реалізовувати продукцію через різні мережі продажів і розширювати їх мережі. Наприклад, у місті Києві та Київській області представлено ТОВ «Торгова марка «Рудь»», у Вінницькій області – ФОП Дячун В. Г., у Житомирській – ТОВ «Айс тім» і т.д.

Місія підприємства полягає в тому, щоб морозиво «Рудь» принесло тепло кожному клієнту. Крім того, компанія реалізує цю місію через активну взаємодію зі споживачами, надаючи можливість проведення екскурсій по підприємству, організовуючи різноманітні святкування та займаючись благодійністю. Не лише якість продукції допомагає здобувати довіру споживачів, але й постійний контакт з ними надає відчуття того, що кожен клієнт є важливим для компанії.

Згідно з Господарським кодексом України, «Житомирський маслозавод» є акціонерним товариством згідно з формою організації. Значення акціонерного товариства визначається як господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості. Такі товариства несуть відповідальність за свої зобов'язання лише майном товариства, а акціонери відповідають за ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості їх акцій, за винятком випадків, визначених законом. Акціонерні товариства можуть бути публічними або приватними. «Житомирський маслозавод» відноситься до першого типу, тобто публічного акціонерного товариства.

АТ «Житомирський маслозавод» засновано у 1981 році. У цей період були введені в експлуатацію цехи по виробленню вершкового масла, сухого обезжиреного молока та морозива. Проте історія підприємства розпочалась ще у 1976 році внаслідок п'ятирічного плану розвитку народного господарства СРСР, коли почалась комплексна реконструкція Житомирського

м'ясокомбінату.

Після проголошення незалежності України маслозавод перейшов у комунальну власність Житомирської області, а пізніше був реорганізований у формі орендного підприємства. У 1996 році він був приватизований і перетворений на АТ.

Продукцію Товариства реалізується через дистриб'юторські угоди. Найбільшими покупцями продукції, які складають не менше 5% загального обсягу продажів, є ТОВ «Айс Тім» (9%), ТОВ ТФ «Рудь» (9%), ТОВ АТБ Маркет (8%) і ФОП Дячун В. Г. (7%). Предметом угод з цими покупцями є молочна продукція та заморожені овочі. Головними ризиками в діяльності Товариства є значна залежність від кредитів банків, зменшення сировинної бази, коливання якості сировини та висока собівартість продукції.

У табл. 2.1 наведено основну інформацію про АТ «Житомирський маслозавод».

Таблиця 2.1

Інформація про АТ «Житомирський маслозавод»*

Повна назва	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «Житомирський маслозавод»
Сайт	https://rud.ua/
Галузь	Виробництво морозива
Код ЄДРПОУ	00182863

Примітка. *Розроблено на основі звітності підприємства

У табл. 2.2 наведено динаміку основних показників діяльності АТ «Житомирський маслозавод».

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності

АТ «Житомирський маслозавод», тис. грн*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
1	2	3	4	5
Необоротні активи	1054795	1059946	970586	92,01
Оборотні активи	633674	873086	1188402	187,48
Власний капітал	1226616	1284795	1488014	121,31

1	2	3	4	5
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	26274	14044	1637	6,23
Поточні зобов'язання і забезпечення	435579	634193	669337	153,66
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2205165	2442870	2283651	103,55
Чистий прибуток (збиток)	130926	59332	203805	155,66

Примітка. *Розроблено на основі звітності підприємства

Згідно даних табл. 2.2 необоротні активи АТ «Житомирський маслозавод» у 2022 р. зменшались на 7,99% порівняно з 2020 роком, проте слід відмінити що оборотні активи зросли на 87,48%, що свідчить про активний розвиток даного підприємства. Власний капітал з кожним зростає та збільшився на 21,31%. Це свідчить про правильне фінансове управління. Довгострокові зобов'язання і забезпечення зменшались на 93,77%, а поточні зросли на 53,66%. Проте чистий прибуток зріс на 55,66%, що дає нам змогу стверджувати про позитивну тенденцію розвитку підприємства та правильний управлінський підхід в цілому (рис. 2.1).

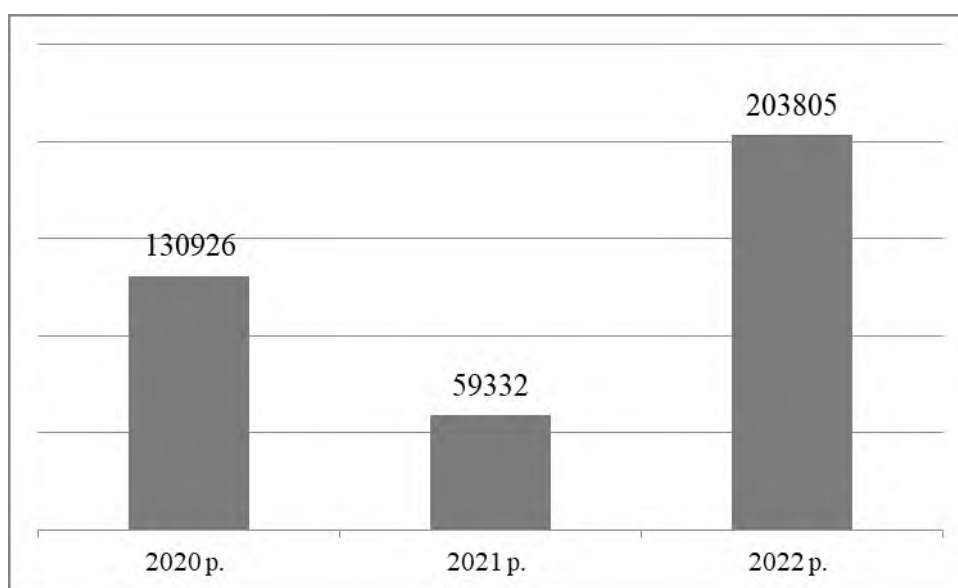


Рис. 2.1. Динаміка зміни чистого прибутку АТ «Житомирський маслозавод», тис. грн*

Примітка. *Побудовано на основі звітності підприємства

Динаміка зміни активів та пасивів АТ «Житомирський маслозавод» зображена на рис. 2.2.

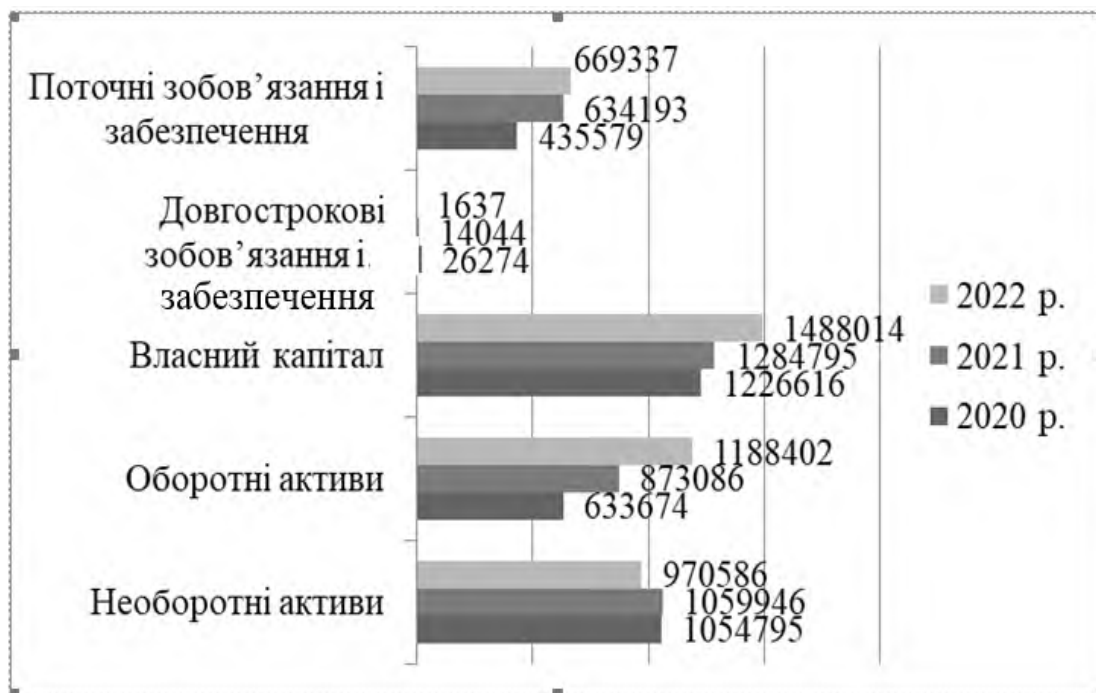


Рис. 2.2. Динаміка зміни активів і пасивів АТ «Житомирський маслозавод», тис. грн*

Примітка. *Побудовано на основі звітності підприємства

Підприємство вивозить свою продукцію до понад 30 країн світу, включаючи Польщу, Литву, США, Німеччину, Грецію, Грузію, Ізраїль, Латвію та інші. Основною метою компанії є виробництво безпечної продукції та постійне задоволення найвибагливіших смаків споживачів, удосконалення процесів виробництва та використання методів та матеріалів, які не зашкоджують навколишньому середовищу.

Організаційну структуру АТ «Житомирський маслозавод» зображена на рис. 2.3.

У АТ «Житомирський маслозавод» використовується лінійно-функціональна структура управління, яка базується на ієрархічній організації управління за функціями, такими як виробництво, постачання і збут, бухгалтерський облік, кадри і т.д. Ця організаційна структура дозволяє ефективно розподіляти роботу між відділами, де лінійні керівники приймають

стратегічні рішення та контролюють їх виконання, а функціональні відділи надають консультації, інформаційну підтримку, організують та планують робочі процеси. Тобто, функціональні відділи виконують функції консультативного апарату для лінійних керівників.



Рис. 2.3. Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод»*

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Підприємство несе повну відповідальність за якість та безпеку виробленої продукції та його вплив на екологію. Для досягнення цілей забезпечення якості та безпеки продукції, а також збереження енергії та ресурсів, застосовуються наступні заходи:

1. Планування розвитку та модернізація виробництва на основі використання маловідходних та безвідходних технологій для енерго- та ресурсозбереження.

2. Постійне вдосконалення, регулювання та перегляд цілей та завдань системи якості, безпеки продукції та екологічного менеджменту відповідно до вимог стандартів ISO 9001:2008, ISO 22000:2005, ISO 14001:2004.

3. Розроблення та поетапне впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів та інтеграція її з існуючою системою управління відповідно до вимог стандартів ISO 9001:2008, ISO 14001:2004.

Система управління безпекою харчових продуктів буде провадитися згідно з вимогами ISO 22000:2005, включаючи постійну ідентифікацію, оцінку та контроль ризиків, пов'язаних з безпекою харчових продуктів.

Отже, можемо зробити висновок про те, що АТ «Житомирський маслозавод» являється великим підприємством у роздрібній торгівлі.

2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу АТ «Житомирський маслозавод»

Аналіз якісного складу та плинності персоналу АТ «Житомирський маслозавод» є ключовим аспектом ефективного управління підприємством. При детальному огляді можна визначити, що якість складу персоналу включає рівень кваліфікації, досвід роботи, мотивацію та відповідність профілю виробництва. АТ «Житомирський маслозавод» визначається стабільним та досвідченим персоналом, який має глибокі знання у галузі харчової промисловості.

У той же час, плинність персоналу є також важливим фактором. Необхідно забезпечувати стабільність кадрів, уникати частої зміни працівників, особливо на ключових посадах. Це допомагає зберегти кумулятивний досвід та покращити продуктивність виробництва. Ефективна політика управління персоналом, включаючи програми мотивації, професійного розвитку та утримання персоналу, сприяє збалансованому підходу до управління ресурсами та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Мета аналізу якісного складу та плинності персоналу АТ «Житомирський маслозавод» полягає в оцінці професійної підготовки, мотивації та збереження ключових кадрів для забезпечення стабільного функціонування підприємства. Завдання включає вивчення структури кадрів, оцінку кваліфікаційного рівня працівників, а також аналіз причин та наслідків плинності персоналу для розробки ефективних стратегій з управління персоналом. Такий підхід допомагає підприємству забезпечити стабільність та ефективність виробництва в умовах змінного ринкового середовища.

У табл. 2.3 наведено динаміку кількості працівників АТ «Житомирський маслозавод».

Таблиця 2.3

Динаміка кількості працівників АТ «Житомирський маслозавод»*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Адміністративно-управлінський персонал у т.ч.	67	64	41	61,19
– керівники	15	13	11	73,33
– спеціалісти	52	51	30	57,69
Виробничий персонал, усього	268	258	185	69,02
– основні робітники	209	201	144	68,89
– допоміжні робітники (у т.ч. обслуговуючий персонал)	59	57	41	69,49
Середньооблікова чисельність персоналу	335	322	226	67,46

Примітка. *Розраховано на основі звітності підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.3 можна прийти до висновку про від’ємну тенденцію кількості персоналу. Як видно в порівнянні з 2022 роком на підприємстві зменшалась кількість адміністративно-управлінського персоналу на 26 з них керівників 4, спеціалістів 22, виробничого персоналу на 83 з них основних працівників 65, допоміжних робітників 18, середньооблікова чисельність персоналу 109. Це засвідчить про оптимізацію структури управління або змінами в організаційній структурі підприємства, а також реорганізацію та модернізацію підприємства (рис. 2.4).

У табл. 2.4 проаналізовано структуру персоналу АТ «Житомирський маслозавод» у 2020-2022 рр. Виконавши детальний аналіз структури персоналу АТ «Житомирський маслозавод» за період з 2020 по 2022 рік можемо прийти до висновку що на відміну від табл. 2.3 у відсотковому відношенні до загальної чисельності працівників керівник склад збільшився на 64,11% відсотки, просте спеціалісти зменшились на 11,83%, що свідчить про зміни у структурі управління або розширення функцій управлінського персоналу а також

пов'язане з оптимізацією функцій або реорганізацією підрозділів.

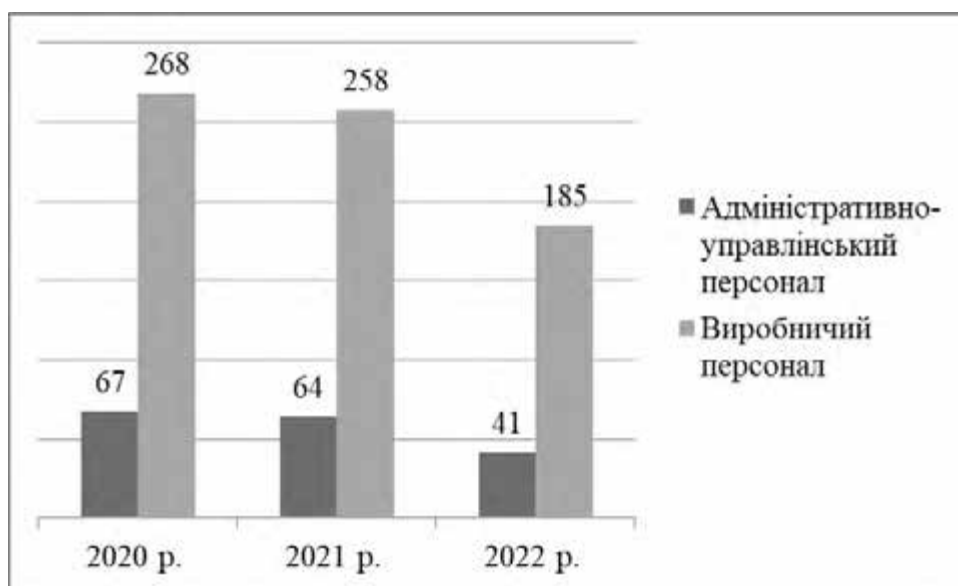


Рис. 2.4. Динаміка зміни персоналу АТ «Житомирський маслозавод», осіб*

Примітка. *Побудовано на основі звітності підприємства

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки структури персоналу АТ «Житомирський маслозавод» у 2020-2022 рр.*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Адміністративно-управлінський персонал у т.ч.	23	22	21	91,3
– керівники	0,68	1,22	1,32	164,11
– спеціалісти	22,32	20,78	19,68	88,17
Виробничий персонал, усього	77	78	79	102,59
– основні робітники	61,08	57,97	57,29	93,79
– допоміжні робітники (у т.ч. обслуговуючий персонал)	15,92	20,03	21,71	136,36
Середньооблікова чисельність персоналу	100	100	100	100

Примітка. *Розраховано на основі звітності підприємства

Проте у виробничому складі ми бачим, що основні працівники залишились майже на одному тому самому рівні, а допоміжний персонал зріз

на 36,36%, виходячи з цього можна сказати про збільшення обсягів роботи у цій категорії або розширення функцій обслуговуючого персоналу (рис. 2.5-2.6)

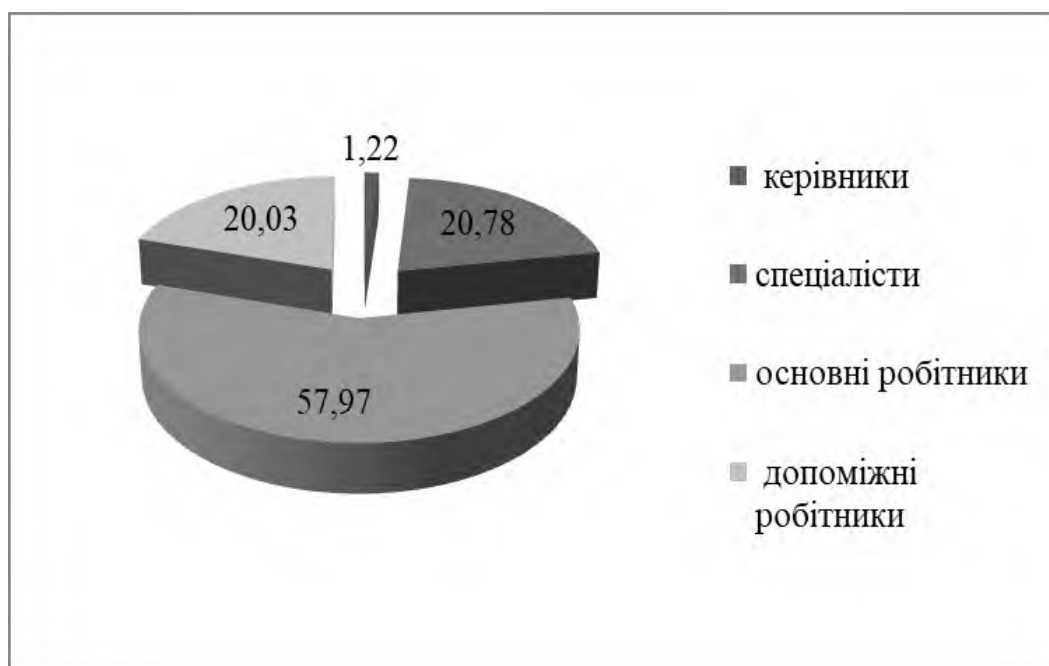


Рис. 2.5. Структура персоналу АТ «Житомирський маслозавод» у 2021 р.*

Примітка. *Побудовано на основі звітності підприємства

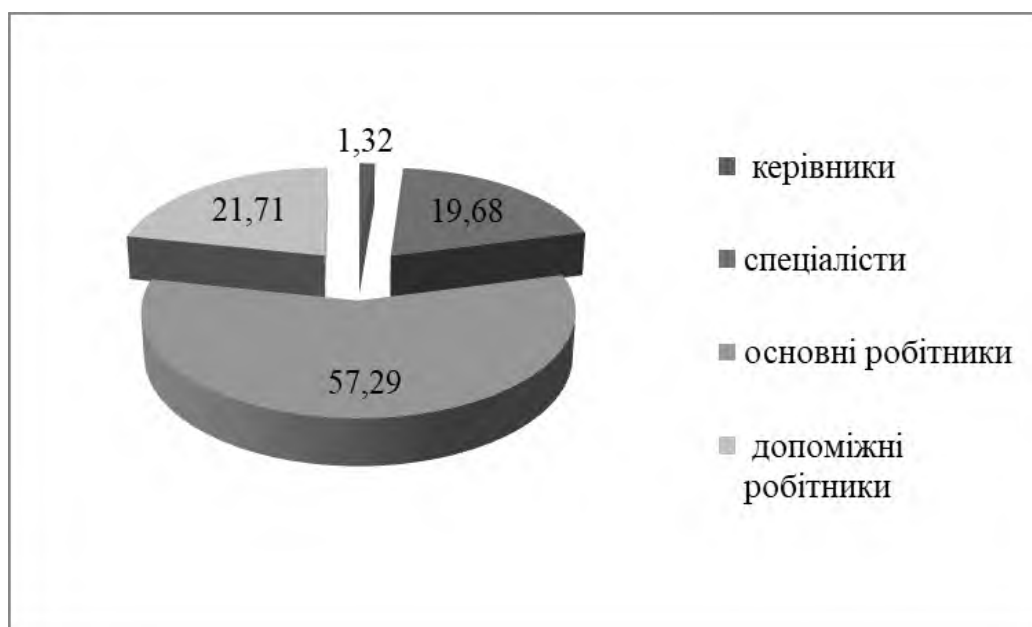


Рис. 2.6. Структура персоналу АТ «Житомирський маслозавод» у 2022 р.*

Примітка. *Побудовано на основі звітності підприємства

У табл. 2.5 наведено аналіз руху персоналу АТ «Житомирський маслозавод» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.5

Аналіз руху персоналу АТ «Житомирський маслозавод» у 2020-2022 рр.*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Прийнято працівників	25	35	30	120
Вибуло працівників у т.ч. за власним бажанням звільнено за порушення трудової дисципліни звільнено через скорочення штатів	38	131	41	107,89
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,113	0,407	0,181	160,17
Коефіцієнт плинності кадрів	0,036	0,146	0,155	430,55
Коефіцієнт прийняття кадрів	0,075	0,109	0,133	177,33
Загальний коефіцієнт обороту	0,188	0,516	0,314	167,02
Середньооблікова чисельність персоналу	335	322	226	67,46

Примітка. *Розраховано на основі звітності підприємства

Провівши аналіз руху персоналу АТ «Житомирський маслозавод» за період з 2020 по 2022 рік можна дійти до висновку що за даний період прийнято 30 працівників, що є більшим на 5 осіб або на 20 % та є позитивних рухом кадрів, проте варто підмітити що вибуло працівників на 3 більше, тому це є позитивним рухом кадрів. Однак за весь період звіту кількість вибулих працівників складає 210 осіб. Значна частина вибуття працівників у 2021 році (131 осіб) може бути пов'язана з різними причинами, такими як звільнення через скорочення штатів або порушення трудової дисципліни. Коефіцієнт вибуття кадрів та коефіцієнт плинності кадрів свідчать про те, що у 2022 році спостерігається збільшення плинності працівників порівняно з 2020 роком. Коефіцієнт прийняття кадрів зріс у 2022 році на 77,33 %, що може вказувати на певне покращення ситуації з привабленням нових працівників. Загальний коефіцієнт обороту підприємства також зріс у 2022 році на 67,02%, що свідчить про певну динаміку в обміні кадрів на підприємстві (рис. 2.7).

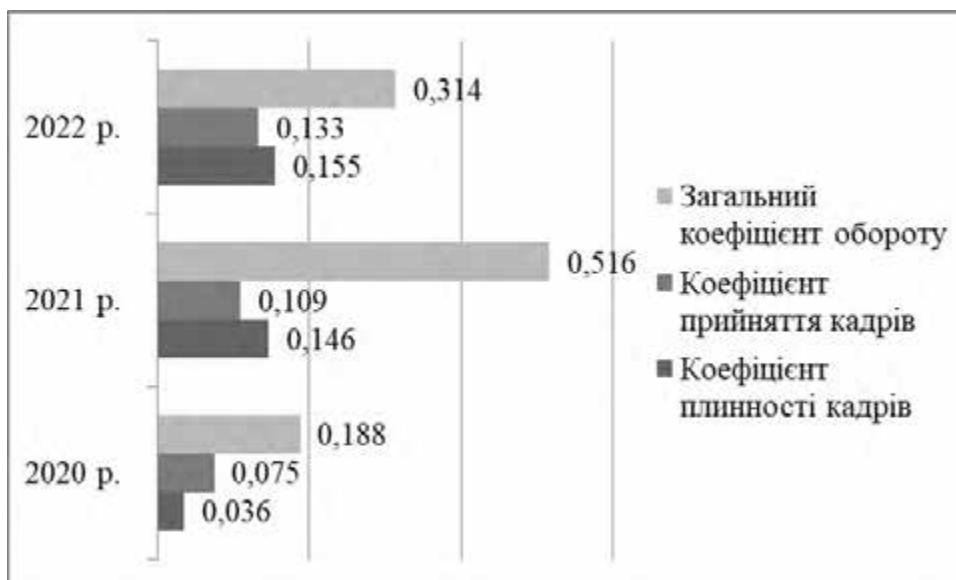


Рис. 2.7. Динаміка зміни руху персоналу АТ «Житомирський маслозавод» у 2020-2022 рр.*

Примітка. *Побудовано на основі звітності підприємства

На основі аналізу якісного складу та плинності персоналу АТ «Житомирський маслозавод» можна зробити висновок, що підприємство вдається зберігати стабільний та досвідчений кадровий резерв, що сприяє підтримці ефективності виробництва та управління. Збільшення коефіцієнта прийняття кадрів у 2022 році свідчить про певний розвиток у привабленні нового персоналу, а зменшення коефіцієнта вибуття та плинності кадрів говорить про зміцнення стабільності кадрового складу.

2.3. Оцінка формування системи мотивації праці у АТ «Житомирський маслозавод»

Мотиваційну функцію виконує оцінювальний механізм працівника. У теоретичному плані оцінка визначається як спосіб відображення об'єктивної дійсності у свідомості людини на основі пізнання себе і тієї дійсності, яка виконує певні перетворення. Оцінка персоналу в системі мотивації повинна здійснюватися з урахуванням дії об'єктивних законів, які регулюють поведінку працівника.

У табл. 2.6 наведено динаміку зміни складових фонду оплати праці у

АТ «Житомирський маслозавод».

Таблиця 2.6

**Динаміка зміни складових фонду оплати праці у АТ «Житомирський
маслозавод» ***

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Фонд оплати праці штатних працівників тис. грн., у т.ч.	9590	9519,2	6002,4	62,59
Фонд основної заробітної плати	9025	8901,7	5620,6	62,27
Фонд додаткової заробітної плати	565	617,5	381,8	67,57
З нього:				
Надбавки та доплати	565	617,5	381,8	67,57
Премії та винагороди	-	-	-	
Заохочувальні та компенсаційна витрати	-	-	-	

Примітка. *Розроблено на основі звітності підприємства

Дані табл. 2.6 свідчать про зниження величини фонду оплати штатних працівників протягом 2020-2022 рр.

На рис. 2.8 зображено графік зміни фонду оплати праці у АТ «Житомирський маслозавод» за 2020-2022 рр.

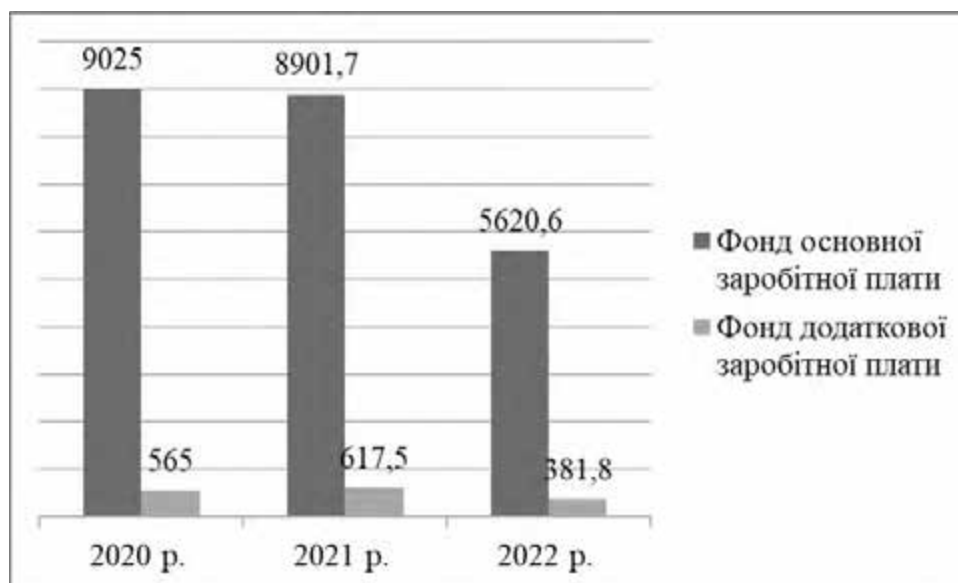


Рис. 2.8. Динаміка зміни фонду оплати праці у АТ «Житомирський маслозавод» у 2020-2022 рр.*

Примітка. *Побудовано на основі звітності підприємства

Оскільки кількість працівників у 2022 р. значно знизалась відносно 2020 р. то це у свою чергу спричинило зниження величини фонду оплати праці, а також загальне зниження заробітної плати в цілому (табл. 2.7), що може негативно вплинути на подальший розвиток підприємства.

Таблиця 2.7

**Динаміка зміни складових фонду оплати праці у АТ «Житомирський
маслозавод», %***

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Фонд оплати праці штатних працівників, у т.ч.	100	100	100	100
Фонд основної заробітної плати	94,11	93,51	93,64	99,5
Фонд додаткової заробітної плати	5,89	6,49	6,36	107,97
З нього:				
Надбавки та доплати	5,89	6,49	6,36	107,97
Премії та винагороди	-	-	-	-
Заохочувальні та компенсаційна витрати	-	-	-	-

Примітка. *Розроблено на основі звітності підприємства

У табл. 2.7 представлена динаміка зміни складових фонду оплати праці у АТ «Житомирський маслозавод» з 2020 по 2022 рік. Слід зазначити, що фонд основної заробітної плати складає 93,64 % і показав незначне зменшення, виходячи з цього можна сказати що залишився на тому ж рівні і відхилення складає 0,05 %. У той же час, фонд додаткової заробітної плати на підприємстві є незначним 6,36 %. Дані показники свідчать про стабільний дохід, виплату заробітної плати на підприємстві та невеликі коливання у витратах на оплату праці протягом розглянутого періоду. Такі зміни можуть бути пов'язані зі змінами у структурі працівників, обсягами виробництва чи економічною ситуацією на підприємстві.

На рис. 2.9 наведено структуру фонду оплати праці у АТ «Житомирський маслозавод» у 2022 р.

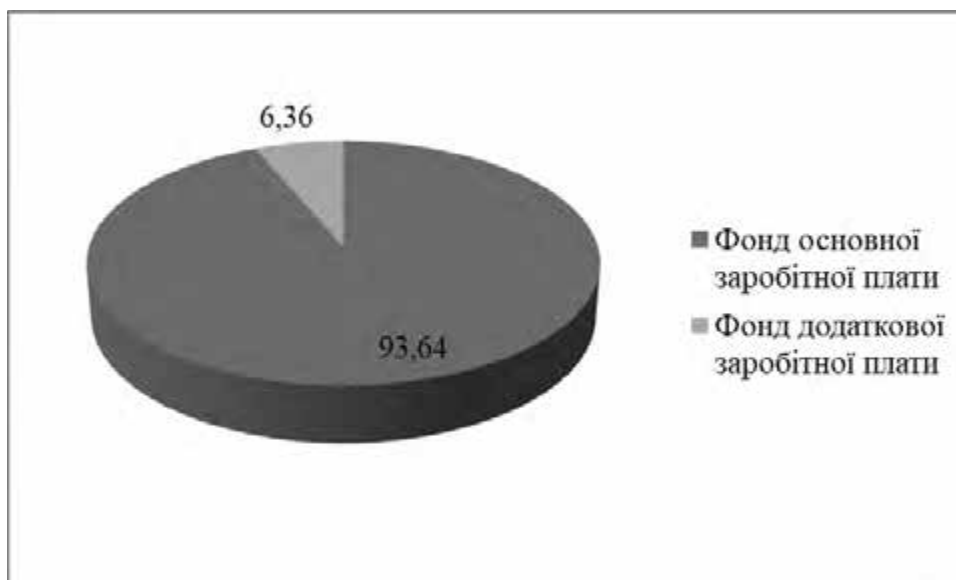


Рис. 2.9. Структура фонду оплати праці у АТ «Житомирський маслозавод» у 2022 р.*

Примітка. *Побудовано на основі звітності підприємства

Мотивація персоналу у АТ «Житомирський маслозавод» займає важливе місце в управлінні персоналом. Основним мотиваційним фактором на цьому підприємстві є оплата праці, яка реалізується через стимулювання встановлених базових окладів. Крім цього, працівникам забезпечуються безпечні умови праці, дотримуються гарантії системи оплати праці відповідно до законодавства України та умов колективного договору.

У АТ «Житомирський маслозавод» використовуються економічні методи мотивації персоналу, такі як заробітна плата та практика преміювання за виконану норму, обсяг та якість роботи. Заробітна плата є компенсацією трудового внеску персоналу і головною функцією є мотивування до ефективної праці. Система оплати повинна бути економічно обґрунтованою та мотивувати до результативності, включаючи базовий оклад та можливість отримання премій за виконану норму і обсяг роботи, причому премії виплачуються лише за досягнення цих показників.

Преміальні виплати працівникам у підприємстві в АТ «Житомирський маслозавод» відповідно до «Положення про заробітну плату» здійснюються за загальні результати діяльності, що включає оцінку особистого внеску у

результати роботи. Директор в АТ «Житомирський маслозавод» визначає розмір премії, урахувавши ці критерії, але премія не виплачується працівникам, які звільнені з ініціативи роботодавця або за власним бажанням.

Фонд заробітної плати у підприємстві розраховується відповідно до прийнятої форми і системи оплати праці в АТ «Житомирський маслозавод», який складається з фонду основної та додаткової заробітної плати. Ця система сприяє розподілу відповідної компенсації за працю, враховуючи індивідуальний внесок та результативність працівників у загальні показники діяльності підприємства.

Премії у підприємстві виплачуються працівникам за досягнення економічних показників, таких як планований прибуток і тарифні доходи. У випадку невиконання цих показників, розмір премій для всього колективу може бути знижений у встановлених межах. Такий підхід до стимулювання ґрунтується на задоволенні потреб працівників у самореалізації, самовдосконаленні та самовираженні через підвищення кваліфікації та відрядження.

Окремим трудовим заслугам працівників надається заохочення та нагородження, спрямоване на стимулювання не лише конкретного працівника, але й інших членів колективу, що повинне сприйматися як справедливе. Нагородження кращих працівників, як правило, відбувається під час корпоративного свята в кінці року, і може включати грамоти від керівництва компанії та подарунки, такі як сертифікати від великих компаній на придбання побутової техніки.

Заробітна плата у АТ «Житомирський маслозавод» розподіляється на дві складові:

1. Основна заробітна плата. Ця частина виплачується за виконання норм праці і включає тарифні ставки для робітників та посадові оклади для керівників, професіоналів та фахівців. Величина посадових окладів та тарифних ставок залежить від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством, посади та рівня кваліфікації працівника і фіксується у штатному розписі.

2. Додаткова заробітна плата. Ця складова охоплює різні доплати та надбавки, зокрема:

- Доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника.
- Доплату за роботу у вечірній час і нічний час.
- Надбавку за знання та використання іноземної мови.
- Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати та оплати за невідпрацьований час відповідно до законодавства.

- Премії для робітників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків.

- Премії керівникам, професіоналам та фахівцям за професійні успіхи.

Увага керівництва до думок працівників передбачає активний зворотний зв'язок та врахування їх пропозицій. Комунікація між працівниками та керівництвом відбувається через особисте спілкування або через “листівки” зі скаргами, пропозиціями та ідеями, які збираються у спеціальних скриньках у кожному відділі. Цей метод мотивації сприяє створенню довірливої атмосфери, покращує морально-психологічний клімат, задовольняє потреби в увазі та дозволяє виявити та вирішити незадоволені потреби працівників, а також реалізувати їх цінні ідеї.

Публічне визнання успіхів працівників проявляється через інформаційне висвітлення їхніх досягнень у корпоративній газеті, присвоєння звання «Працівник року» з врученням грамот та похвалою на нарадах. Цей метод нематеріальної мотивації підвищує самооцінку працівників, їх задоволеність роботою, відчуття важливості своєї праці та формує бажання працювати ще більше та ефективніше.

У АТ «Житомирський маслозавод» регулярно проводяться корпоративні заходи, такі як святкування Дня народження компанії, Нового року, участь у фестивалях та акціях, а також у благодійних акціях та соціальних ініціативах. Ці заходи сприяють згуртованості колективу, покращують морально-психологічний клімат, визнанню цінностей компанії та підвищенню рівня мотивації працівників, що відображається у підвищенні ефективності праці.

Щодо умов праці на підприємстві, вони відповідають нормативам і не перевищують виробничих та трудових стандартів. Можливі зміни у функціональному стані працівників відновлюються під час відпочинку, що не шкодить їх здоров'ю. Проте, ці умови не стимулюють працівників, а лише забезпечують відсутність невдоволення роботою на підприємстві, відповідно до двохфакторної терії мотивації Герцберга.

Система мотивації праці у АТ «Житомирський маслозавод» виявляється досить добре структурованою та зорієнтованою на стимулювання продуктивності та досягнення результатів. Однак, для подальшого покращення ефективності рекомендується звернути увагу на індивідуальні підходи до мотивації працівників з урахуванням їхніх особистих цінностей та потреб.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Розробка пропозицій щодо покращення системи мотивації праці у АТ «Житомирський маслозавод»

Розробка пропозицій щодо покращення системи мотивації праці у АТ «Житомирський маслозавод» є актуальною та важливою завданням, оскільки в сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з рядом викликів, пов'язаних із забезпеченням ефективної праці та збереженням кваліфікованого персоналу. На тлі гострої конкуренції на ринку та швидкого темпу змін у бізнес-середовищі, важливо мати дієву систему мотивації, яка б підтримувала високий рівень професійної активності працівників та сприяла досягненню стратегічних цілей підприємства.

Потреба у вдосконаленні системи мотивації праці у «Житомирському маслозаводі» виникає з ряду факторів, серед яких важливо відзначити зміни в умовах ринкової конкуренції та вимоги розвитку сучасного управління персоналом. В умовах стрімкої динаміки бізнес-процесів, необхідність адаптації мотиваційної системи до нових викликів та інноваційних підходів стає необхідністю для забезпечення стійкого розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

Аналіз практики управління персоналом на ринку дозволяє виявити недоліки та можливості для вдосконалення системи мотивації у АТ «Житомирський маслозавод». Отже, розробка пропозицій щодо покращення системи мотивації праці є важливим етапом у розвитку підприємства, спрямованим на підвищення ефективності його діяльності та забезпечення успішного функціонування в умовах сучасного бізнес-середовища.

Розробка пропозицій щодо покращення системи мотивації праці у АТ «Житомирський маслозавод»

1. Впровадження системи бонусів та премій. Створення програми

стимулювання, що базується на досягненні конкретних цілей та результатів. Це може включати фінансові винагороди, подарункові сертифікати або підвищення заробітної плати за досягнення певних показників продуктивності чи якості роботи.

2. Розвиток корпоративної культури. Створення сприятливого та мотивуючого робочого середовища, де працівники відчуються цінними та важливими для успішної діяльності підприємства. Це може включати проведення тренінгів та семінарів з командобудування, зміцнення комунікаційних зв'язків та підтримки колективного духу.

3. Розробка кар'єрних траєкторій. Створення програми розвитку кар'єри, яка допоможе працівникам визначити свої професійні цілі та шляхи до їх досягнення. Це може включати навчання, курси підвищення кваліфікації, можливості кар'єрного зростання та розвитку особистих навичок.

4. Здоров'я та благополуччя працівників. Розробка програми підтримки здоров'я та благополуччя, яка включатиме медичне страхування, фітнес-програми, психологічну підтримку та інші ініціативи, спрямовані на покращення якості життя працівників.

5. Система відзначень та визнання. Впровадження системи відзначень та визнання досягнень працівників за їхній внесок у розвиток підприємства. Це може бути подяка за вдалий проект, нагородження преміями за високі результати чи публічне визнання в рамках корпоративних заходів [38, с. 102].

Стимул у АТ «Житомирський маслозавод» слід розглядати як зовнішню дію, яка загострює у свідомості працівника конкретні потреби та інтереси та дозволяє формувати ставлення до даної дії, які пов'язані із емоційно-вольовими та пізнавальними процесами. Саме тому, високий рівень ефективності зовнішніх впливів може бути забезпечений при умові, коли вони становляться мотивами, які по суб'єктивним причинам є важливими для працівників.

Для підвищення ефективності оплати праці ми пропонуємо покращити використання трудових ресурсів за трьома напрямками: забезпечення матеріального стимулювання, покращення умов праці та підвищення

кваліфікації персоналу.

У табл. 3.1 наведено вхідні дані для планування фонду оплати праці у АТ «Житомирський маслозавод».

Таблиця 3.1

Вхідні дані для планування фонду оплати праці у АТ «Житомирський маслозавод» у 2024 р.*

Показник	Плановий обсяг, шт.	Розцінка за одиницю
Продукція А	1000	500
Продукція Б	500	2000
Продукція В	4000	800

Примітка. *Складено на основі звітності підприємства

У табл. 3.2 здійснено розрахунок планування фонду оплати праці у АТ «Житомирський маслозавод».

Таблиця 3.2

План фонду оплати праці у АТ «Житомирський маслозавод»*

Показник	Плановий обсяг, шт.	Розцінка за одиницю	ФОП на товар
Продукція А	1000	500	500000
Продукція Б	500	2000	1000000
Продукція В	4000	800	3200000
Всього			4700000

Примітка. *Складено на основі звітності підприємства

Необхідність розробки такого плану обумовлена наступними чинниками:

- забезпеченням виконання виробничої програми підприємства (планового товарообороту);
- значною питомою вагою витрат на утримання персоналу в загальних витратах підприємства, що збільшує їх значущість при визначенні ціни реалізації продукції та її конкурентоспроможності;
- залежністю ефективності використання засобів та предметів праці,

ефективності діяльності підприємства в цілому від роботи персоналу;

— збільшенням кількості інноваційних проектів, що вимагають залучення великої кількості працівників, високого рівня координації зусиль виконавців, що може бути забезпечено тільки на планомірній основі;

— можливістю підвищити заробітну плату завдяки раціональному плануванню праці.

При розробці плану з праці та персоналу необхідно дотримуватися наступних вимог: забезпечення приросту обсягів діяльності за рахунок підвищення продуктивності праці; забезпечення випереджувальних темпів росту продуктивності праці по відношенню до темпів росту заробітної плати.

В ході аналізу було виявлено, що у АТ «Житомирський маслозавод» існують певні аспекти, які можна удосконалити, хоча загальна корпоративна культура вже сформована і має свою місію, стратегію та цінності. Рекомендації щодо вдосконалення цих аспектів полягають у наступному:

1. Підтримка соціально-психологічного клімату. Важливо зберегти на існуючому рівні сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, що сприяє співпраці та підтримці серед співробітників.

2. Діагностика існуючої корпоративної культури. Проведення систематичної діагностики корпоративної культури та задоволеності нею співробітників допоможе виявити потреби та проблеми для подальшого вдосконалення.

3. Створення посади спеціаліста з корпоративної культури. Введення нової посади спеціаліста, який буде відповідальний за розвиток та управління корпоративною культурою, сприятиме її активному вдосконаленню.

4. Зміна профілю корпоративної культури в сторону клану. Важливо змістити акцент корпоративної культури в бік клану, що сприятиме підвищенню співпраці, довіри та ідентифікації співробітників з підприємством.

5. Покращення системи інформування. Розробка та впровадження ефективною системи інформування працівників та клієнтів підприємства про важливі події, цілі та цінності сприятиме зміцненню їхньої зв'язку та

взаєморозуміння.

6. Розробка Кодексу корпоративної поведінки. Важливим кроком є розробка та впровадження Кодексу корпоративної поведінки, який визначатиме основні принципи та норми поведінки співробітників, що сприятиме створенню єдиної культури та стандартів в організації [8].

У табл. 3.3 наведено запропонований приклад свят для колективу як напрям удосконалення системи мотивації працівників у АТ «Житомирський маслозавод».

Таблиця 3.3

Запропонований приклад свят для колективу як напрям удосконалення системи мотивації працівників у АТ «Житомирський маслозавод»*

Назва свята або заходу	Примітки	Рекомендовані витрати тис. грн
День української армії	Поздоровлення і подарунки	420
Міжнародний жіночий день	Поздоровлення і подарунки	380
День народження підприємства	Святковий захід, банкет	820
День захисту дітей	Подарунки і захід для дітей працівників	460
Новий рік	Поздоровлення і подарунки	500

Примітка. *Розроблено автором

Основні функції фахівця по корпоративній культурі у АТ «Житомирський маслозавод» включають:

1. Розробка і впровадження системи корпоративних цінностей. Фахівець з корпоративної культури відповідає за розробку цінностей, які відображають місію, цілі та етичні принципи підприємства. Він спільно з керівництвом створює систему цінностей, яка максимально відповідає стратегічним напрямкам розвитку компанії.

2. Формування корпоративної ідентичності та образу підприємства. Це охоплює роботу над створенням унікального образу підприємства в очах

співробітників, клієнтів та громадськості. Фахівець допомагає підтримувати позитивний імідж підприємства та його ідентичність серед конкурентів.

3. Організація корпоративних заходів та заохочувальних програм. Відповідальність за проведення та організацію заходів, що сприяють формуванню сприятливої атмосфери у колективі, підтримують корпоративні цінності та стимулюють позитивні зміни в культурі підприємства.

4. Моніторинг і аналіз корпоративної культури. Фахівець веде постійний моніторинг стану корпоративної культури, здійснює аналіз її ефективності та впливу на підприємство. На основі отриманих даних розробляються рекомендації щодо подальшого вдосконалення культури організації.

Аналізуючи систему мотивації праці у АТ «Житомирський маслозавод», можна зробити висновок, що існують певні недоліки, які потребують уваги та вдосконалення. Розробка пропозицій щодо покращення цієї системи є кроком до підвищення ефективності роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Впровадження запропонованих змін сприятиме підвищенню мотивації працівників, збільшенню продуктивності та зміцненню конкурентних позицій АТ «Житомирський маслозавод» на ринку. Такий підхід дозволить підприємству стати більш привабливим для працівників і забезпечить стабільність у його діяльності.

3.2. Формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу підприємства

Формування мотиваційного механізму для підвищення продуктивності праці персоналу на сучасних підприємствах є актуальною проблемою, особливо в умовах постійних змін у господарському середовищі та зростаючої конкуренції. Однією з ключових складових успішного функціонування будь-якого підприємства є мотивація та стимулювання працівників до досягнення високих результатів.

На сучасному етапі розвитку бізнесу важливою є не лише наявність кваліфікованого персоналу, але й його активна участь у досягненні

стратегічних цілей підприємства. Ефективний мотиваційний механізм спрямований на створення умов, за яких працівники мають стимул для самореалізації, творчого підходу до роботи та досягнення високих результатів.

Формування мотиваційного механізму для підвищення продуктивності праці персоналу підприємства є важливою складовою стратегії керування людськими ресурсами. Цей процес охоплює ряд дій і заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення високих результатів у своїй діяльності. Основні аспекти формування мотиваційного механізму включають:

1. Аналіз потреб та мотивацій працівників. Необхідно провести детальний аналіз потреб та мотивацій працівників, їхніх цілей, інтересів та очікувань. Це допоможе визначити ключові фактори, які впливають на їхню продуктивність та задоволеність роботою.

2. Розробка і впровадження системи стимулів. На основі аналізу визначаються ефективні методи та інструменти стимулювання працівників, такі як фінансові премії, навчання і розвиток, професійні можливості, визнання досягнень тощо. Розроблені стимули мають бути привабливими та справедливими.

3. Забезпечення комунікації та залучення працівників. Важливо забезпечити відкриту та ефективну комунікацію з працівниками щодо мотиваційних програм та можливостей розвитку. Працівники також повинні бути залучені до процесу формування цих програм для більшої відповідності їхнім потребам та очікуванням.

4. Моніторинг та оцінка результатів. Після впровадження мотиваційного механізму важливо постійно моніторити його ефективність та результативність. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та внести необхідні корективи для досягнення максимального ефекту в підвищенні продуктивності праці персоналу підприємства [17, с. 97].

У табл. 3.4 наведено практичну реалізацію етапів мотиваційного механізму у АТ «Житомирський маслозавод».

**Практична реалізація етапів мотиваційного механізму у
АТ «Житомирський маслозавод»***

Етап	Термін проведення
Директор формулює стратегічну ціль підприємства та визначає завдання та кількісні показники для підрозділів	Раз на рік
Керівники відділів розробляють плани заходів для досягнення цілей та визначають кількісні показники вимірювання результатів	Раз на рік
Керівники відділів формулюють цілі для підлеглих, розподіляють обов'язки та призначають відповідальних	Раз на місяць
Працівники звітують про виконання задач та досягнуті результати	Раз на місяць
Керівники оцінюють результати та зусилля працівників	Раз на місяць
Розрахунок змінної частини зарплати на основі оцінок	Раз на місяць
Керівники розмовляють особисто з підлеглими, виявляють проблеми та розглядають шляхи їх вирішення.	Раз на місяць
Звітування про виконання завдань перед вищим керівництвом та розробка коригувальних заходів	Раз на кожен етап

Примітка. *Розроблено автором

Важливо враховувати, що підвищення ставок заробітної плати та надання премій може не завжди бути ефективним заходом, оскільки це може призвести до нерівномірного зростання зарплати в порівнянні з продуктивністю праці та прибутком підприємства. У такому випадку виникає питання про те, як оптимально мотивувати працівників, забезпечуючи вигідність для підприємства та відчуття справедливості та задоволення працівників. Тут варто звернутися до застосування нематеріальних мотиваторів, які відповідають потребам більш високих рівнів людини.

Нематеріальні стимули спрямовані на збагачення змісту та гуманізацію праці, що відповідає концепції збагачення змісту роботи та гуманізації труда. Збагачення змісту праці передбачає більшу насиченість роботи та більшу відповідність між змістом роботи, рівнями освіти та кваліфікації працівника, що дозволяє ефективніше використовувати освітній та трудовий потенціал, підвищує рівень задоволеності працею та професією, що в свою чергу знижує текучість кадрів.

Збагачення змісту та гуманізація праці досягається шляхом міжпрофесійного просування працівників для оволодіння новими, складнішими та творчими професіями. Такі заходи сприяють не лише поліпшенню умов праці та безпеці, а й демократизації управління, включенню працівників у управління організацією, їх визнанню та самореалізації. Участь у управлінні дозволяє працівникам розширювати свої знання, уміння та навички, що сприяє їх професійному зростанню та подальшому розвитку [39].

Для вдосконалення умов праці та соціального благополуччя на підприємстві необхідно оновити колективний договір і включити в нього нові напрями, які сприятимуть підвищенню ефективності виробництва та раціональному використанню прибутку. Новий договір має враховувати принципи трудового колективу, забезпечення стабільності робочих місць, організацію праці та плати, соціально-економічні гарантії, умови праці, охорону праці та безпеку, а також організацію медичного обслуговування та відпочинку працівників. Крім того, необхідно розробити локальні документи щодо мотивації персоналу, включаючи матеріальне та нематеріальне стимулювання.

У табл. 3.5 наведено програму стимулів АТ «Житомирський маслозавод».

Таблиця 3.5

Програма стимулів АТ «Житомирський маслозавод»*

Вид стимулу	Характеристика	Сума, грн
Програма навчання	Участь у професійних семінарах та курсах	20000
Бонус за досягнення цілей	Досягнення виробничих показників на 10% вище плану	30000
Премії за ініціативу та творчість	Розробка та впровадження нової технології	50000
Бонус за рекомендації	Приведення нових клієнтів чи ідей, що зекономили кошти	10000
Подарункові сертифікати	Відзначення найкращих працівників щомісяця	50000
Додаткові вихідні дні	За досягнення кращих результатів у місяць	3 дні

Примітка. *Розроблено автором

Значна частина працівників відзначила невисоку оцінку робочих умов та соціальних благ. У цій ситуації особливе значення у системі мотивації має навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Навчання робітників у суміжних професіях, яке спрямоване на отримання нових навичок та розширення професійного профілю, може підвищити їхню мобільність та адаптивність до змін у виробництві. Такі заходи допоможуть забезпечити працівникам більше можливостей для професійного розвитку та покращення умов праці.

В контексті постійної динаміки ринкових умов та зростаючої потреби у конкурентоспроможності, розробка та впровадження ефективного мотиваційного механізму стає нагальною задачею для підприємства. Це дозволить забезпечити стабільність у діяльності, підвищити рівень задоволеності працівників та збільшити загальну продуктивність праці на підприємстві.

3.3. Зарубіжний досвід формування системи мотивації праці у підприємстві

Розглянути зарубіжний досвід у формуванні системи мотивації праці у підприємстві є надзвичайно актуальною темою, особливо в контексті постійних змін у бізнес-середовищі та глобальної конкуренції. Зарубіжний досвід може надати цінні ідеї та підходи, які сприятимуть підприємствам в Україні вдосконаленню своїх систем мотивації.

Зарубіжні підприємства часто вирізняються інноваційними та ефективними практиками у сфері мотивації працівників. Вивчення їхнього досвіду дозволить виявити передові методики та інструменти, які можна успішно застосовувати на власному підприємстві. Окрім того, глобалізація економіки вимагає від підприємств удосконалення своїх стратегій управління персоналом, включаючи системи мотивації праці. Підприємства, які успішно використовують зарубіжний досвід, можуть забезпечити не лише власну конкурентоспроможність, а й сприяти розвитку ефективного управління

ресурсами та стимулюванням працівників до досягнення високих результатів.

Сучасна ринкова економіка акцентує увагу на зміцненні стимулюючої ролі тарифної заробітної плати, що базується на концепції гнучкого тарифу. Головна мета такої системи полягає в тому, щоб заробітна плата не лише відображала основні функції стимулювання кваліфікації та індивідуальних результатів працівників, а й сприяла підвищенню їхньої продуктивності, виробничого обсягу та якості продукції.

Механізм регулювання оплати праці у країнах ЄС заснований на комплексному підході, що охоплює такі складові:

1. Мінімальна заробітна плата, яка встановлює нижній поріг оплати праці, захищаючи права працівників на достойні умови праці.

2. Граничні розміри зростання заробітної плати під час інфляції, що дозволяє уникнути надмірного зростання витрат на оплату праці в умовах підвищення цін.

3. Податкова політика, яка впливає на розмір та структуру доходів працівників та їх оподаткування.

4. Колективно-договірне регулювання на галузевому рівні, де встановлюються правила індексації доходів, форми і системи оплати праці, розміри тарифних ставок, доплат і надбавок.

5. Ринок робочої сили, де середня заробітна плата визначається взаємодією попиту та пропозиції на ринку праці [29].

Країни Європейського Союзу відзначились на початку економічних реформ відкритістю до соціального діалогу. Питання заробітної плати у них вирішується шляхом колективних переговорів або індивідуально на рівні підприємства.

В підприємствах країн ЄС досить поширеною стала індивідуальна оплата праці, яка використовується як при систематичній оцінці досягнень персоналу, так і за допомогою спеціальної структури тарифної системи. Україна використовує багаторівневу тарифну сітку, що дозволяє коригувати тарифні ставки в залежності від рівня складності роботи, посади та кваліфікації

працівника.

У табл. 3.6 здійснено порівняння особливостей системи мотивації праці у різних країнах.

Таблиця 3.6

Порівняння особливості системи мотивації праці у різних країнах*

Елементи	Україна	США	Країни Європи	Країни Азії	Країни Латинської Америки
Система тарифів	Багаторівнева тарифна сітка	Індивідуальні оплати праці	Колективні угоди	Змінні структури оплати праці	Колективні угоди
Оцінка продуктивності	Регулярні оцінки	Оцінка за результатами	Збалансовані картки	Постійний зворотний зв'язок	Метрики продуктивності
Складність роботи	Врахування складності в тарифах	Зв'язано з вимогами ринку	Оплата за навички	Оплата за технології	Класифікація посад
Розвиток кар'єри	Формалізовані шляхи навчання	Наголос на зростанні навичок	Плани кар'єрного розвитку	Професійне навчання	Підвищення кваліфікації
Соціальні вигоди	Стандартизовані пакети	Різноманітні вигоди	Комплексні вигоди	Соціальні вигоди	Індивідуальні вигоди
Визнання	Формальні заходи визнання	Оцінка за результатами	Формальне і неформальне визнання	Культурне визнання	Нагороди за досягненням
Фактори мотивації	Стабільність і безпека	Кар'єрний розвиток	Баланс роботи і життя	Гарантія зайнятості	Визнання і нагороди за досягненням

Примітка. *Розроблено автором

З погляду мотивації праці на підприємствах, можна зауважити, що кожна країна має свої унікальні підходи до стимулювання працівників. Україна акцентує на багаторівневій тарифній сітці та регулярних оцінках продуктивності, тоді як США зосереджується на індивідуальних оплатах праці та оцінці результатів. Країни Європи і Латинської Америки спираються на колективні угоди та формальне визнання працівників, тоді як країни Азії акцентують на змінних структурах оплати праці та стимулюванні через навчання та технології. В цілому, ці різноманітні підходи відображають різноманітні культурні та економічні контексти кожної країни.

Проблеми використання зарубіжного досвіду у формуванні системи мотивації праці можуть виникнути з різних причин. Детально описати ці проблеми можна наступним чином:

1. Культурні різноманітності. Одна з основних проблем - це різниця в культурних цінностях та підходах до мотивації працівників. Те, що є ефективним в одній культурі, може бути неефективним або навіть конфліктогенним в іншій.

2. Локальні законодавчі аспекти. Кожна країна має свої закони та нормативні акти, які регулюють питання оплати праці, стимулів та соціальних гарантій працівників. Переклад цих норм на зарубіжний досвід може вимагати адаптації та змін.

3. Економічні умови. Різні країни мають різні економічні умови, що можуть впливати на доступність ресурсів для мотиваційних програм. Наприклад, в країнах з низьким рівнем доходів можуть бути обмежені можливості фінансування стимулюючих заходів.

4. Соціальні та культурні різниці. Використання зарубіжного досвіду може стикатися з викликами у взаєморозумінні між різними соціальними та культурними групами працівників. Наприклад, підходи до мотивації молодих співробітників можуть бути відмінними від підходів до старшого покоління.

5. Масштаби та розміри підприємства. Зарубіжний досвід часто базується на досвіді великих корпорацій або великих підприємств, що може бути незастосовним для менших організацій з обмеженими ресурсами.

6. Інноваційність та гнучкість. Розвиток технологій та сучасні тренди у сфері управління персоналом можуть вимагати постійного оновлення та адаптації зарубіжного досвіду, що потребує великої інноваційності та гнучкості з боку підприємства [9, с. 30].

Особливості перспектив адаптації зарубіжного досвіду у формуванні системи мотивації праці можна описати наступним чином:

1. Індивідуальність та персоналізація. Врахування індивідуальних потреб та мотивацій кожного працівника. Розвиток системи, де заробітна плата та

стимули залежать від результатів та внеску кожного співробітника.

2. Навчання та розвиток. Акцент на навчанні, професійному розвитку та стимулюванні зростання кваліфікації працівників. Використання моделей, що дозволяють працівникам розвивати нові навички, підвищувати кваліфікацію та розширювати кругозір.

3. Колективний діалог та управління. Важливість колективного діалогу, участі працівників у прийнятті рішень та управлінні підприємством. Створення умов для взаємодії та співпраці між персоналом та керівництвом.

4. Соціальний захист та стабільність. Забезпечення соціального захисту працівників, стабільності у роботі та гарантійних умов. Розробка систем, які забезпечують чіткі правила та гарантії для працівників, що сприяє збереженню та розвитку кадрів на підприємстві.

5. Ефективність та конкурентоспроможність. Впровадження систем, що стимулюють ефективність роботи та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Залучення зарубіжного досвіду для оптимізації робочих процесів та досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Аналіз зарубіжного досвіду у формуванні системи мотивації праці на підприємствах дає змогу зрозуміти, що ефективні методи та підходи можуть бути успішно впроваджені на вітчизняних підприємствах. Зокрема, зарубіжний досвід підтверджує важливість індивідуального підходу до мотивації працівників та розвитку корпоративної культури, спрямованої на досягнення стратегічних цілей.

Практика зарубіжних компаній показує, що система мотивації має бути гнучкою та адаптивною до змін у бізнес-середовищі, що є важливим аспектом у конкурентному світі. Досвід зарубіжних лідерів у цій сфері може стати цінним джерелом інновацій для українських підприємств, допомагаючи їм підвищити продуктивність та залучати талановитих співробітників.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано та запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення формування системи мотивації праці у підприємстві. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Виявлене розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства. Основні завдання мотивації: формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутріфірмового спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації. Щодо умов праці на підприємстві, вони відповідають нормативам і не перевищують виробничих та трудових стандартів. Можливі зміни у функціональному стані працівників відновлюються під час відпочинку, що не шкодить їх здоров'ю. Проте, ці умови не стимулюють працівників, а лише забезпечують відсутність невдоволення роботою на підприємстві, відповідно до двохфакторної терії мотивації Герцберга.

2. Класифікація теорій мотивації праці у підприємстві є важливою складовою для розуміння та застосування різноманітних підходів до стимулювання працівників. Ця класифікація допомагає систематизувати та узагальнити різні теоретичні концепції, що дозволяє краще розуміти природу мотивації та її вплив на працівників. Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

3. Формування ефективної системи мотивації праці є важливим завданням для підприємств у забезпеченні продуктивності та задоволеності працівників. Методичні підходи до цього процесу допомагають структурувати

та систематизувати різноманітні методи та інструменти мотивації на підприємстві. Врахування різноманітних методичних підходів дозволяє підприємствам адаптувати систему мотивації до конкретних особливостей свого персоналу та бізнес-середовища. Розгляд методичних підходів до формування системи мотивації праці на підприємстві є першим кроком у розробці стратегій, спрямованих на залучення та утримання кваліфікованого персоналу. Для переважної більшості підприємств найбільш прийнятною є загальноорієнтована система мотивації персоналу, яка є поширеною та прийнятною для всіх працівників. Однак зарубіжна практика свідчить про доцільність упровадження групової мотивації для окремих категорій персоналу та індивідуальної мотивації для цінних працівників. Система мотивації забезпечує перетворення принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань і поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану на замкнутий, постійно повторювальний процес.

4. АТ «Житомирський маслозавод» – провідне підприємство харчової промисловості України. Є беззаперечним лідером з виробництва морозива, як за обсягом виробництва, якістю готової продукції, асортиментом. Компанія «Рудь» почала свою діяльність у 1981 році на місці колишнього Житомирського м'ясокомбінату, який закrywся у 1976 році. Протягом п'яти років проводилася реконструкція приміщення, і вже у 1981 році були запуснені цехи з виробництва масла, морозива та знежиреного молока. З 1998 року підприємство почало продавати свою продукцію під торговою маркою «Рудь».

5. На основі аналізу якісного складу та плинності персоналу АТ «Житомирський маслозавод» можна зробити висновок, що підприємство вдається зберігати стабільний та досвідчений кадровий резерв, що сприяє підтримці ефективності виробництва та управління. Коефіцієнт прийняття кадрів зріс у 2022 році на 77,33 %, що може вказувати на певне покращення ситуації з привабленням нових працівників. Загальний коефіцієнт обороту підприємства також зріс у 2022 році на 67,02%, що свідчить про певну динаміку в обміні кадрів на підприємстві.

6. Аналізуючи систему мотивації праці у АТ «Житомирський маслозавод», можна зробити висновок, що існують певні недоліки, які потребують уваги та вдосконалення. Розробка пропозицій щодо покращення цієї системи є кроком до підвищення ефективності роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Впровадження запропонованих змін сприятиме підвищенню мотивації працівників, збільшенню продуктивності та зміцненню конкурентних позицій АТ «Житомирський маслозавод» на ринку. Такий підхід дозволить підприємству стати більш привабливим для працівників і забезпечить стабільність у його діяльності.

7. Потреба у вдосконаленні системи мотивації праці у «Житомирському маслозаводі» виникає з ряду факторів, серед яких важливо відзначити зміни в умовах ринкової конкуренції та вимоги розвитку сучасного управління персоналом. В умовах стрімкої динаміки бізнес-процесів, необхідність адаптації мотиваційної системи до нових викликів та інноваційних підходів стає необхідністю для забезпечення стійкого розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

8. Формування мотиваційного механізму для підвищення продуктивності праці персоналу на сучасних підприємствах є актуальною проблемою, особливо в умовах постійних змін у господарському середовищі та зростаючої конкуренції. Однією з ключових складових успішного функціонування будь-якого підприємства є мотивація та стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Для вдосконалення умов праці та соціального благополуччя на підприємстві необхідно оновити колективний договір і включити в нього нові напрями, які сприятимуть підвищенню ефективності виробництва та раціональному використанню прибутку. Новий договір має враховувати принципи трудового колективу, забезпечення стабільності робочих місць, організацію праці та плати, соціально-економічні гарантії, умови праці, охорону праці та безпеку, а також організацію медичного обслуговування та відпочинку працівників. Крім того, необхідно розробити локальні документи щодо мотивації персоналу, включаючи матеріальне та

нематеріальне стимулювання.

9. Аналіз зарубіжного досвіду у формуванні системи мотивації праці у підприємствах дає змогу зрозуміти, що ефективні методи та підходи можуть бути успішно впроваджені на вітчизняних підприємствах. Зокрема, зарубіжний досвід підтверджує важливість індивідуального підходу до мотивації працівників та розвитку корпоративної культури, спрямованої на досягнення стратегічних цілей. Практика зарубіжних компаній показує, що система мотивації має бути гнучкою та адаптивною до змін у бізнес-середовищі, що є важливим аспектом у конкурентному світі. Досвід зарубіжних лідерів у цій сфері може стати цінним джерелом інновацій для українських підприємств, допомагаючи їм підвищити продуктивність та залучати талановитих співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Менеджмент : опорний конспект лекцій. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. URL: http://10.0.2.150/docs/2018/135_2018/Menedzhment.pdf.
2. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 640 с.
3. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 10. С. 166–171.
4. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
5. Васильчак С. В. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. 2018. № 10 (209). С. 34–39.
6. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_33.
7. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 29–34. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20_2020/7.pdf.
8. Виноградова О. В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 339-347. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013 Виноградова О. В. _12_62.
9. Гавриш О. М., Зоргач А. М. Вплив лідера на управління конфліктами в колективі підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 4. С. 239–244. URL: <http://ujae.org.ua/vplyv-lidera-na-upravlinnya-konfliktamy-v-kolektyvi-pidpryyemstva/>.
10. Гаєвська Л. М., Марченко О. І. Підприємницька діяльність :

підручник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 500 с.

11. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.

12. Дикань Н. В., Борисенко Д. І. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 389 с.

13. Довбня С. Б. Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація її видів. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2020. № 2. С. 162–174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/perp_2020_2_11.

14. Економіка підприємства : підручник : у 3 ч. Ч. 2 / А. А. Мазаракі та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.екон. ун-т, 2023. 472 с.

15. Драмарецька К. П., Гавриш О. М., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9715>.

16. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: www.economy.nauka.com.ua.

17. Загірняк М. В. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Частина І. Кременчук, 2019. 736 с.

18. Заставнюк Л. І. Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14). С. 170–172.

19. Зачко О. Б., Івануса А. І., Кобилкін Д. С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології. Львів : ЛДУ БЖД, 2019. 173 с.

20. Заячківська О. В. Мотиваційні аспекти роботи проектною командою. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 128–132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_3%29_2%282%29__24.

21. Іщенко Т. І. Формування мотиваційного механізму високоефективної праці персоналу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №5 (106).

С. 115–119.

22. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2021. № 11. С. 233–237.

23. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

24. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.

25. Кузьмичов, А. І. Планування та управління проектами: моделювання засобами MS Excel : практикум. Київ : Ліра-К, 2018. 180 с.

26. Лайчук А. С., Гавриш О. М. Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів* : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених. м. Київ, НУБіП України, 11 жовтня 2023 р. Київ, 2023. С. 50–53. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/zbirnik_tez_konferenciyi_2023_0.pdf.

27. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10175>.

28. Мізіна О. В., Криворучко К. О. Антикризове управління у сучасному менеджменті підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/71.pdf.

29. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник. Львів : Магнолія 2006, 2019. 544 с.

30. Мізюк Б. М., Тучковська І. І., Артищук І. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 373 с.

31. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В.

Менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2021. 757 с.

32. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 432 с.

33. Оксенюк, К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>.

34. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-те вид., перероб. і допов. Київ : Кондор, 2018. 563 с.

35. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_76.

36. Попело О., Забаштанська Т., Чорна К. Теоретичні засади формування системи мотивації на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. № 2(21), 2021. 102–113. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2\(21\)-102-113](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2(21)-102-113).

37. Причепя І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7063>.

38. Продіус О. І. Концептуальні основи управління персоналом у проектах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25. Ч. 2. С. 82–87.

39. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.

40. Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

41. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання

проектних дій : навч. посібник. Харків : ХНАМГ, 2012. 181 с.

42. Хаустова Є. Б., Маринченко І. В. Проблеми заробітної плати в Україні та шляхи їх вирішення. *Міжнародний науковий журнал*. 2019. № 9. С. 159–163.

43. Шубалий О. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.