

**Міністерство освіти і науки України  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра підприємництва і торгівлі**

**Липовецька Христина Романівна**

**«Покращення системи мотивації персоналу на підприємстві»**

спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

освітньо-професійна програма - «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Виконала студентка групи ПТБДм-21  
Х. Р. Липовецька

---

Науковий керівник

к.е.н., доц. І. А. Крисоватий

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ Р.

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ О.М. Собко

Тернопіль – 2021

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	
1.1. Сутність, роль та завдання мотивації персоналу в системі управління підприємством.....	7
1.2. Система мотивації персоналу на підприємстві: поняття, складові елементи.....	13
1.3. Методика оцінки та моніторингу системи мотивації персоналу підприємства.....	22
Висновки до розділу 1.....	26
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ДП «ТЕРНОПІЛЬСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»</b>	
2.1. Загальна характеристика ДП «Тернопільське лісове господарство»...28	
2.2. Аналіз фінансово-господарських показників діяльності ДП «Тернопільське лісове господарство».....	36
2.3. Дослідження системи мотивації персоналу ДП «Тернопільське лісове господарство» як складової управління персоналом.....	46
Висновки до розділу 2.....	52
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ДП «ТЕРНОПІЛЬСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»</b>	
3.1. Аналіз ефективності системи мотивації персоналу ДП «Тернопільське лісове господарство».....	54
3.2. Пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації працівників на ДП «Тернопільське лісове господарство».....	64
Висновки до розділу 3.....	71
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>73</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>77</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>84</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах сьогодення перед підприємствами постає завдання забезпечення результативного функціонування, яке спрямоване на покращення ринкової конкурентоспроможності та досягнення цілей діяльності загалом. Одним із елементів управління, ефективно використання якого здатне забезпечити підприємству конкурентну позицію на ринку виступає механізм мотивації персоналу.

Оскільки, мотиваційні стимули є рушійною силою продуктивності праці працівників, тому від того наскільки дієвою буде система мотивації залежить кінцевий результат виробничо-господарської діяльності організації. Саме орієнтація на людський фактор та пошук ефективних способів управління персоналом та мотивації працівників забезпечують активізацію трудового потенціалу підприємства та дозволяють отримати зростання продуктивності праці. Саме у зв'язку із цим у системі управління персоналом керівникам необхідно застосовувати прогресивні форми та методи організації та мотивації праці, запроваджувати на підприємствах нові підходи до мотиваційного механізму.

Проте на багатьох українських підприємствах для системи мотивації характерним є недостатність її методів та елементів. Керівництво підприємств надає особливого значення заробітній платі та в свою чергу нехтують нематеріальними методами мотивації. Відтак, постає необхідність більш повного аналізу та дослідження аспектів мотивації персоналу на підприємстві та подальше формування на їх основі ефективної мотиваційної системи.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Значна кількість вітчизняних та зарубіжних науковців у своїх дослідженнях приділяє увагу проблемним аспектам системи мотивації персоналу та створення мотиваційного механізму, вивченню теоретичних та методичних питань щодо формування системи мотивації працівників.

Зокрема дослідженню мотиваційних процесів в сферу управління персоналом присвятили свої праці такі науковці, як Виноградський М. Д., Базалійська Н.П., Кравченко М.А., Крушельницька О.В., Колот А.М., Рукасов С.В., Міщук В.В., Занюк С.С., Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г., Шостак І.В., Шапіро С.А., Шубалий О.М, Виноградова О.В. Аналіз їхніх публікацій свідчить про актуальність даного питання та доцільність пошуку способів покращення системи мотивації персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств.

Науковці висвітлюють питання теорії й методології мотивації персоналу, різнобічні напрями розробки та впровадження раціональної та результативної системи мотивації персоналу. Проте враховуючи наявний стан ринкових відносин та зміни світогляду та поведінки працівників, питання мотивації персоналу потребує подальшого дослідження та актуалізацію питань мотивації як складової ефективного управління сучасним підприємством.

**Мета дипломної роботи** полягає у обґрунтуванні теоретичних аспектів мотивації персоналу, удосконаленні та виробленні рекомендацій щодо поліпшення функціонування мотиваційних процесів підприємства.

Виходячи з мети визначено такі **завдання дипломної роботи**:

- дослідити теоретичні та методичні засади формування системи мотивації персоналом підприємства, як складового елемента комплексу управління персоналом;
- розкрити основні теоретичні підходи щодо визначення поняття «мотивація персоналу»;
- здійснити аналіз фінансово-господарських показників діяльності досліджуваного підприємства;
- охарактеризувати структуру персоналу досліджуваного підприємства;
- проаналізувати поточний стан системи мотивації персоналу підприємства;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи мотивації працівників досліджуваного підприємства.

**Об'єктом дослідження** виступає система мотивації персоналу державного підприємства «Тернопільське лісове господарство».

**Предмет дослідження** полягає у покращенні системи мотивації персоналу ДП «Тернопільське лісове господарство» шляхом вивчення теоретичних, методичних та практичних засад формування мотиваційних аспектів управління персоналом підприємства.

**Методи дослідження.** Під час написання дипломної роботи використовувались загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: абстрагування та узагальнення; синтезу та аналогій; систематизації та порівняльного аналізу; анкетування; графічні методи; аналізу документів; техніко-економічних розрахунків; коефіцієнтного аналізу; математичної статистики та моделювання ситуацій. Інформаційно-аналітичну базу дослідження склали чинні законодавчі акти та закони України, офіційні дані служби статистики України, а також наукові праці українських та зарубіжних вчених, аналітичні матеріали наукових центрів та інститутів, фахова література, дані обліку та звітності ДП «Тернопільське лісове господарство».

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у дослідженні особливостей мотивації персоналу на підприємстві, а також у практичному вирішенні та теоретико-методичному обґрунтуванні проблемних питань, які стосуються системи мотивації персоналу.

Основні положення наукової новизни результатів дослідження у процесі виконання дипломної роботи полягають у наступному:

- удосконалено процесні особливості формування системи мотивації персоналу, обґрунтована доцільність впровадження диференційованого підходу щодо вибору форм, методів та моделей мотивації працівників;

- отримане нове трактування поняття «мотивація персоналу» з урахуванням в себе комплексу різнобічних чинників та механізмів активізації діяльності працівників, використання яких націлене на зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу шляхом задоволення їхніх інтересів та потреб;

– набула подальшого розвитку модель комплексного підходу до формування ефективної мотиваційної системи, яка включає економічні, соціальні, психологічні, інституціональні та організаційні структурні елементи мотивації, взаємодія яких забезпечує операційну, фінансову та оптимізаційну синергію.

**Практичне значення результатів досліджень** полягає у розробці практичних рекомендації щодо створення та запровадження ефективної системи мотивації персоналу ДП «Тернопільське лісове господарство». Результати дослідження були розглянуті керівництвом та набули подальшого застосування у практичній діяльності підприємства.

**Структура курсової роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Зміст роботи викладений на 76 сторінках, містить 10 таблиць, 24 рисунків, перелік використаних джерел містить 72 найменування.

У першому розділі дипломної роботи описані теоретичні основи формування мотиваційних аспектів управління персоналом. Другий розділ дипломної роботи розкриває аналіз показників фінансової діяльності ДП «Тернопільське лісове господарство» та поточного стану системи мотивації персоналу підприємства. У третьому розділі роботи охарактеризовано заходи щодо удосконалення системи мотивації працівників підприємства ДП «Тернопільське лісове господарство».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність, роль та завдання мотивації персоналу в системі управління підприємством

Працівники підприємства, ступінь їхньої відповідальності та відношення до покладених на них обов'язків значною мірою впливають на результативність діяльності. Високий рівень продуктивності праці працівників є одним з головних факторів забезпечення ефективних кінцевих результатів діяльності підприємства, тому для його забезпечення доцільно застосовувати механізм мотивації працівників, як складової комплексу управління персоналом.

Рівень зацікавленості персоналу в досягненні високих показників трудової діяльності, їх інтерес в роботі безпосередньо залежить від розуміння того, що їхні зусилля будуть оцінені і винагородженні відповідно до їхніх очікувань та будуть задоволені як цілі окремих працівників та трудового колективу, так і цілі підприємства загалом. Якщо винагорода, яку одержує працівник за свою виконану працю співпадає з його очікуваннями або перевищує їх, то це посилює його мотивацію і як наслідок, виникають потреби та мотиви збільшувати зусилля, саморозвиватися, покращувати професіональні якості, формувати цілі та шукати способи їх досягнення. Відтак, для активізації трудової поведінки персоналу та підвищення продуктивності праці потрібне вивчення та подальше впровадження сучасних форм і методів матеріального та нематеріального мотивування персоналу.

Проблемам мотивації приділяють увагу в своїх працях вітчизняні та зарубіжні науковці, які займаються дослідженнями в галузі управління персоналом. Провівши аналіз та узагальнивши існуючі теоретичні підходи можемо вважати, що питання мотивації персоналу є багатограним та вимагає

виокремлення множинних інтерпретацій та підходів до трактування сутності мотивації та її значення, а також до методів її вивчення. Відтак у науковій літературі не існує єдиного трактування поняття «мотивація», проте основні з них наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття «мотивація персоналу»

Автор	Трактування
Лютенс Ф.	«Мотивація — це процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонування, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди» [43, 24].
Колот А. М.	«...це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує міру її трудової активності. Цей стан є наслідком дії внутрішніх чинників (мотивів, очікувань, ціннісних настанов тощо) та зовнішнього впливу (стимулів)» [30, 20].
Занюк С. С.	«Сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини» [18, 24].
Крушельницька О.В.	«Довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу» [34, 117].
Комаров Е.І.	«З одного боку – це мотиваційна система одного та/або декількох працівників, а з іншої – процес мотивації індивіда, групи, колективу» [31, 39].
Бех І. Д.	«Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку» [6, 19].
Діденко В.М.	«...причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації» [17, 207].

*Примітка:* сформовано автором на основі [43, 24; 30, 20; 18, 24; 34, 117; 31, 39; 6, 19; 17, 207].

Дослідивши різнобічні підходи науковців до трактування поняття «мотивація персоналу» вважаємо доцільним сформулювати власне визначення



даного поняття. Відтак, правомірно стверджувати, що поняття «мотивація персоналу» слід розглядати як складовий компонент цілісної системи управління персоналом, який включає в себе комплекс різнобічних чинників та механізмів активізації діяльності, які в свою чергу покликані на зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства у контексті підвищення ефективності та продуктивності праці та задоволення потреб та інтересів як окремого працівника, так і трудового колективу в цілому.

Виходячи з вищенаведеного визначення основним завданням управлінців підприємств виступає виявлення кола інтересів та потреб кожного працівника, що дозволить сформувати ефективну систему мотивації персоналу, націлену на задоволення очікувань працівників. Мотивація працівників є необхідною складовою для раціонального та правильного виконання прийнятих рішень і поставлених завдань. Основною роллю мотиваційної системи на підприємстві є формування в працівників розуміння сутності мотиваційного механізму і значення мотивації в процесі праці, забезпечення вищого рівня продуктивності праці, оскільки правильно мотивовані працівники будуть працювати ефективніше та на результат. Також правильно підібрані форми та методи мотивації працівників забезпечують зосередження персоналу на своїх професійних обов'язках, розвитку їх професійних якостей та бажанні вчитися.

Основна мета створення та функціонування системи мотивації персоналу полягає в стимулюванні діяльності персоналу задля підвищення продуктивності. Проте за допомогою мотиваційних інструментів керівництво підприємства може також вирішувати такі завдання як:

- впливати на результати діяльності підприємства, досягати поставлених цілей;
- за рахунок задоволення працівників умовами праці забезпечити зменшення плинності кадрів;
- задовольняти потреби, інтереси та мотиви працівників підприємства, що в свою чергу підвищить трудову активність персоналу;

- формувати в свідомості кожного робітника розуміння аспектів мотивації та значення мотиваційної системи в процесі праці;
- залучати в організацію професійних спеціалістів, забезпечувати їх подальший професійний розвиток та самоудосконалення;
- налагодити ефективну корпоративну культуру та створити сприятливий психологічний клімат в колективі;
- забезпечити збалансоване управління різними видами винагороди за виконану працю, а саме матеріальною і нематеріальною;
- інформаційне, кадрове та документаційне забезпечення функціонування системи мотивації персоналу;
- здійснювати підтримку та моніторинг системи мотивації праці персоналу
- виявляти кожним керівником демократичні підходи до управління персоналом з використанням новітніх та прогресивних методів мотивації [11].

Управління мотивацією праці працівників здійснюють об'єкти управління. Ними виступають: організація загалом; вище керівництво підприємства, лінійні і функціональні керівники, фахівці відділу управління персоналом; самі працівники; зовнішні суб'єкти управління підприємства різного рівня функціонування, а саме державного загалом, галузевого та регіонального рівнів. В свою чергу об'єктом управління мотивацією персоналу виступає персонал підприємства в повному його складі, починаючи з вищого керівництва та закінчуючи рядовими співробітниками. Ефективну взаємодію суб'єкта та об'єкта в системі мотивації на підприємстві забезпечує впровадження механізму мотивації праці, який покликаний на структурування, упорядкування цієї взаємодії, а також її стабілізацію та регулювання.

Мотиваційний механізм будь-якого підприємства повинен розроблятися з урахуванням цілей та потреб окремих працівників, проте реалізовуватися через спільну поставлену мету підприємства, при цьому враховуючи та забезпечуючи очікування керівництва, власників та працівників. При впровадженні ефективного механізму мотивації на підприємстві доцільно провести аналіз та

дослідження впливу на персонал елементів як зовнішнього, так внутрішнього середовища функціонування, що дозволить виявити кваліфікацію, потенціал, організацію управління, фінанси, облік та внутрішні можливості діяльності підприємства.

Механізм мотивації працівників повинен бути комплексним та включати матеріальні та нематеріальні методи мотивації праці, які перебувають у тісному взаємозв'язку. Відтак для досягнення найвищих показників продуктивності праці працівників доцільно поєднувати обидва методи. Також при застосуванні мотиваційних інструментів необхідно враховувати власні потреби кожного працівника та його індивідуальність. Тому перед керівництвом постає завдання у виявленні цих потреб та їх задоволенні [36, 379-380].

В процесі підвищення ефективності системи мотивації працівників спрямованої на покращення результатів функціонування підприємства та його фінансово-господарських показників діяльності керівникам доцільно враховувати наступне:

- 1) для працівників необхідно виділити та конкретизувати мету, цілі та завдання для досягнення кращих результатів діяльності ;
- 2) проаналізувати фактори мотивації персоналу та визначити найбільш відповідну систему мотивації праці;
- 3) розробити нормативну та методичну базу;
- 4) провести удосконалення організаційної структури управління та покращити корпоративну культуру підприємства;
- 5) провести класифікацію видів робіт;
- 6) досліджувати й проводити обговорення в колективі системи мотивації праці та її елементів [47, 641-642].

Мотивацію можна розглядати як процес, який має циклічний характер і складається з шести етапів (див.рис. 1.1.). Під час цього процесу людина здійснює свідомий вибір певного типу поведінки у відповідності поставленій меті, яка стимулює її до певних дій або бездіяльності. При цьому слід враховувати внутрішні процеси, які впливають на зміну трудової поведінки

людини та зовнішні фактори, які походять від суб'єктів управління, метою яких є активізація продуктивності праці працівника та її спрямування на розвиток підприємства.

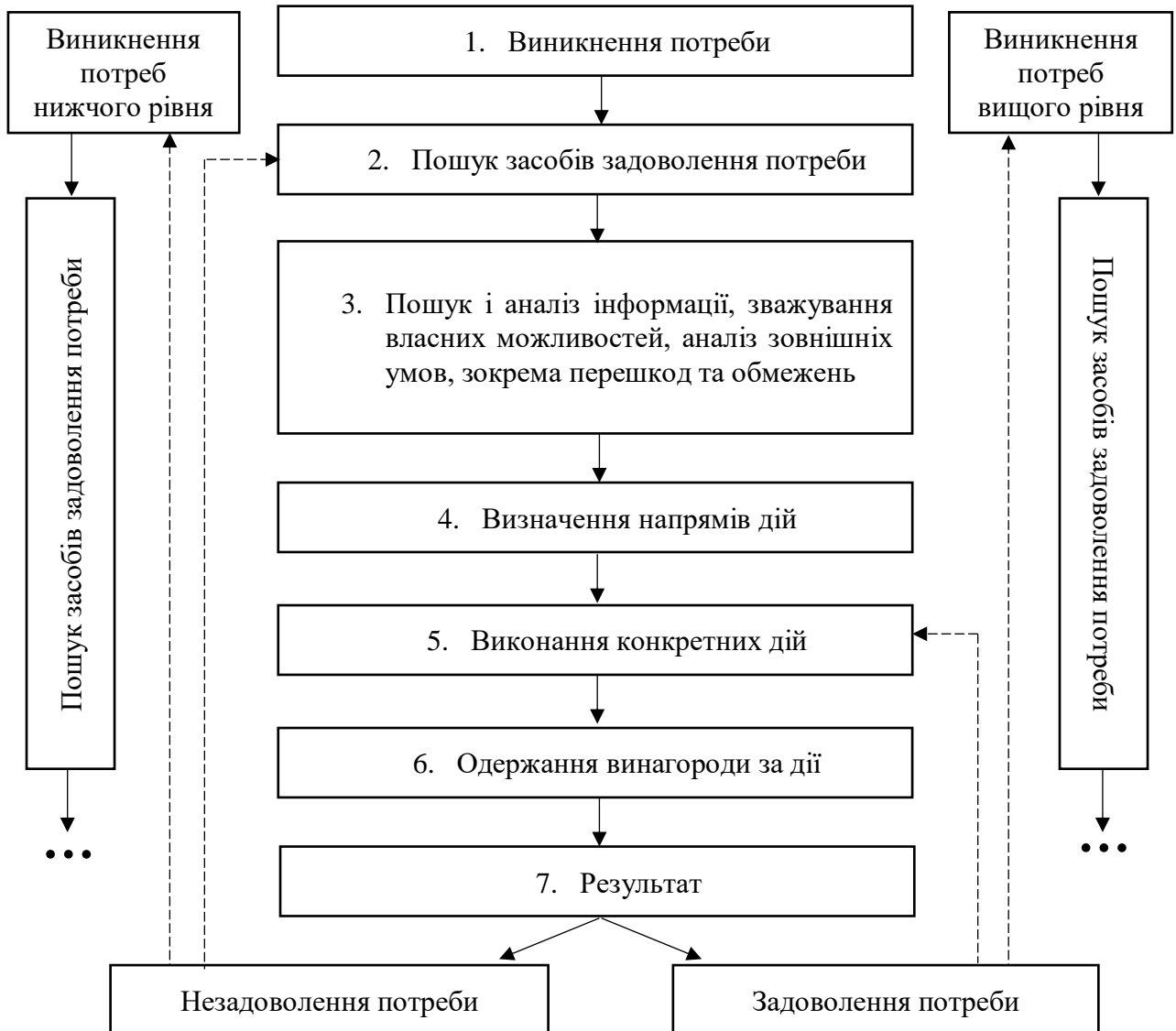


Рис. 1.1. Модель мотиваційного процесу

*Примітка:* наведено автором на основі [30, 23].

Першим етапом у процесі мотивації є виникнення потреби, що проявляється у розумінні та відчутті людиною нестачі в певних благах. Це змушує людину переходити до другого етапу та шукати засоби та заходи задоволення цих потреб у різний спосіб задля усунення дискомфорту, спричиненого незадоволеною потребою. Третім етапом виступає пошук та аналіз інформації, виявлення внутрішніх факторів, тобто власних можливостей людини, вивчення зовнішніх умов, зокрема можливих перешкод та обмежень. В

такий спосіб людина намагається визначити реальні можливості одержання необхідних засобів задоволення потреб. Наступним етапом є вибір напрямку дій, який полягає у створенні послідовності задоволення потреби виходячи з наявних ресурсів та оцінених власних характеристик. П'ятий етап включає в себе докладання зусиль для того, щоб досягнути поставлених перед собою цілей та задовольнити наявну потребу шляхом виконання конкретних дій. Заключним етапом в процесі мотивації є одержання винагороди за проведені дії та оцінка людиною повноти цієї винагороди та наскільки вона є справедливою. Саме від рівня винагороди та від того в якій мірі вона задовольнила потреби людини мотивація може посилюватися, послаблюватися, або ж залишитися на незмінному рівні.

## **1.2. Система мотивації персоналу на підприємстві: поняття, складові елементи**

Для підприємства однією з найголовніших вимог стосовно працівників виступає висока ефективність праці. Тому система мотивації персоналу на підприємстві повинна включати різноманітні методи, технології та інструменти, які дозволяють підвищити продуктивність діяльності працівників. Керівники застосовуючи елементи мотивації персоналу повинні здійснювати пошук відповідних підходів, методів та форм впливу на робітників, які в свою чергу могли б найбільш ефективно впливати на них та стимулювати їх до високопродуктивної праці.

Виходячи з цього ефективною є система мотивації працівників, яка носить індивідуалізований характер та має збалансований зв'язок між різними формами, методами мотивації працівників. Тому завданням керівництва є вивчення, аналіз та вибір найбільш раціональної та ефективною системи мотивації, яка включатиме саме ті важелі впливу на працівників, які будуть задовольняти їхні потреби з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Одним із основних механізмів системи мотивації працівників вважається високий рівень оплати праці, який дозволяє досягнути підвищення показників продуктивності праці. Однак, якщо на підприємстві відбувається постійне збільшення рівня заробітної плати це не гарантує постійний ріст трудової активності персоналу, оскільки у працівників відбувається звикання до такої форми мотивації. Тому в сучасних умовах діяльності підприємств керівники почали досліджувати та запроваджувати нематеріальні методи мотивації, які дозволять працівникам відчувати свою значущість для підприємства та задовольняти соціальні, культурні та духовні потреби.

Тому вважаємо доцільним, проаналізувати різні форми мотивації персоналу підприємства (див. рис. 1.2.).

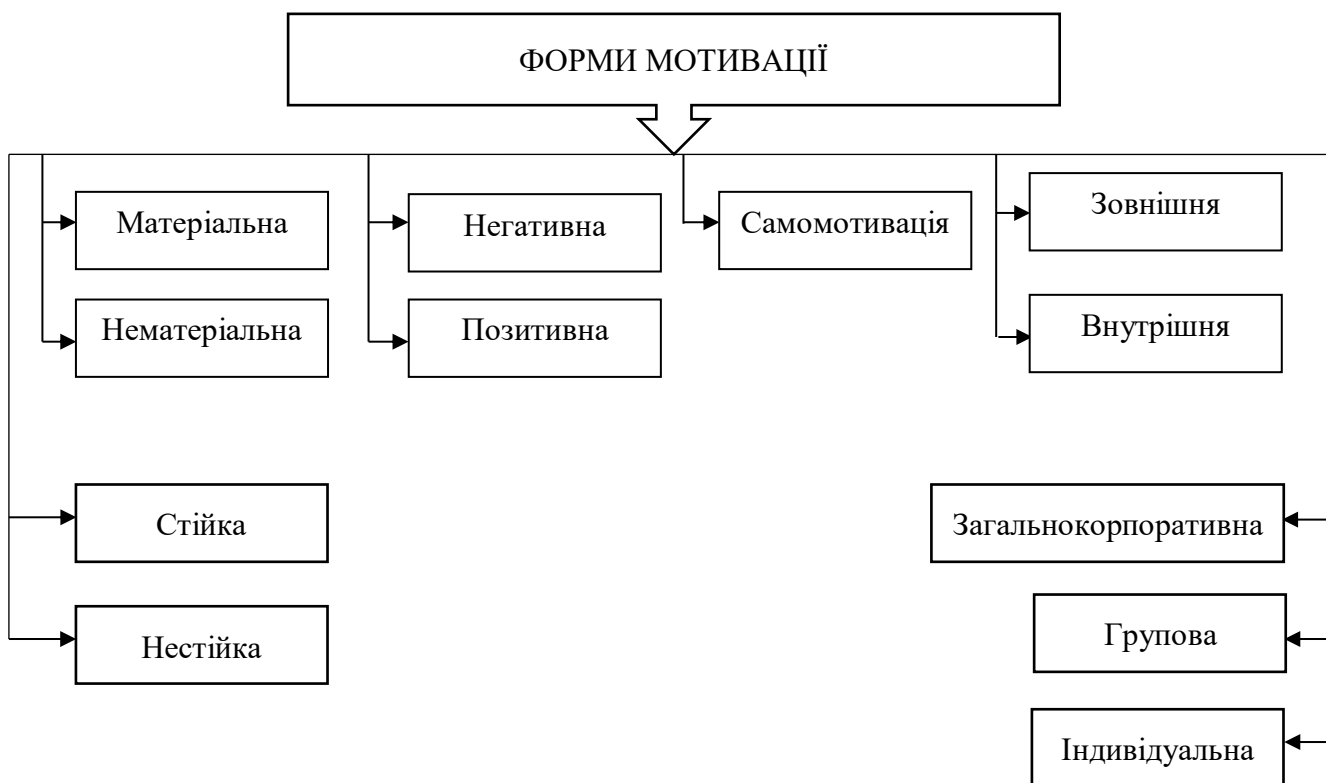


Рис. 1.2. Форми мотивації персоналу

*Примітка:* сформовано автором на основі [37, 168; 55, 215].

В основу будь-якої системи мотивації покладена матеріальна мотивація, яка включає в себе такі способи заохочення, як заробітна плата, премії, бонуси та надбавки. До провідного інструменту матеріального стимулювання персоналу відносять саме заробітну плату. В Законі України «Про оплату праці» наведено

таке визначення заробітної плати: «це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства» [56].

Проте, на підприємстві, система мотивації повинна бути комплексною, тому окрім застосування методів матеріального стимулювання потрібно запроваджувати елементи нематеріальної мотивації для задоволення психологічних потреб працівників. Завданням нематеріальної мотивації персоналу є забезпечення сприятливих внутрішньо-організаційні відносини в організації, шляхом проявлення уваги до особистих потреб персоналу. Методами нематеріальної мотивації працівників можуть бути такі, як надання соціальних послуг (харчування, оплата проїзду, медична страховка, відпочинок тощо), кар'єрне зростання, вільний робочий графік, часткове залучення працівників до управлінських процесів підприємства, впровадження різноманітних корпоративних заходів, проведення професійних навчань та тренінгів для працівників, створення дружніх відносин в компанії, привселюдна похвала за результатами виконаної роботи, офіційні відрядження, привітання керівництва зі святами, належні умови праці тощо.

Форми позитивної та негативної мотивації працюють за принципом «батога і пряника». Це передбачає винагороду за покращення результатів роботи та досягнення поставлених цілей та застосування певних санкцій, а саме адміністративного чи фінансового характеру за незадовільні трудові показники або недотримання трудового розпорядку.

Поділ способів мотивації на зовнішню та внутрішню передбачає врахування різного рівня факторів, які можуть мати вплив на трудову поведінку працівника. Зовнішня мотивація передбачає виокремлення та постановку перед працівником конкретних цілей та перспектив діяльності, створення для їх досягнення відповідних умов праці та проведення подальшої оцінки успішності та показників проведеної роботи співробітника керівництвом компанії. В свою

чергу в ході внутрішньої мотивації працівник здійснює самостійну оцінку своїх результатів, та у нього формується усвідомлення того, які завдання йому потрібно виконати [24, 83].

Поділ мотивації на загальнокорпоративну передбачає застосування стандартних методів мотивації для всіх груп працівників в організації, групову, де способи мотивування підбираються в залежності до відповідних груп працівників, рівня їх компетентності тощо та індивідуальну, основою якої є індивідуалізація та задоволення потреб та інтересів кожного працівника. Зазвичай більшість компаній застосовують загальнокорпоративну систему мотивації, яка передбачає застосування однакових методів та форм мотивації до різних груп працівників.

Проте, доцільним є застосування індивідуального підходу до задоволення потреб працівників, а в кінцевому підсумку – задоволення цілей організації. Тому все більшої актуальності потребує аналіз питання щодо необхідності запровадження системи індивідуального стимулювання робітників підприємства, а також мотивації окремих груп працівників, тобто групового мотивування. Саме тому, ми вважаємо, що новітні методи управління персоналом, та мотивації зокрема, повинні спрямовуватися на індивідуальний підхід в процесі мотивації персоналу. Завданням групової мотивації працівників є згуртування колективу, задля досягнення поставлених перед працівниками підприємства цілей на засадах взаємодії. До таких інструментів мотивації відносяться стимули, що дають змогу колективу та окремим працівникам досягати поставленої мети, вирішувати проблему, розділяти розвиток і відповідальність [58, 95].

Виділяють також такі різновиди форм мотивації як стійка та нестійка мотивація. Стійка мотивація не потребує по відношенню до себе додаткового підкріплення, оскільки вона заснована на потребах людини, тобто внутрішніх спонукальних мотивах до діяльності. Проте, нестійку мотивацію потрібно додатково підкріплювати матеріальними та нематеріальними інструментами мотивації.



Самомотивацію вважають однією із ефективних форм мотивації, тому що вона ґрунтується на самостійному виокремленні працівниками внутрішніх мотивів праці [62, 89].

Дослідивши різні форми мотивацій персоналу підприємства можемо стверджувати, що лише їх комплексне використання дозволить отримати бажаний результат від застосування мотиваційної системи. Лозовський О. М. вважає, що: « Мотиваційний механізм є своєрідною силою мотивації, що забезпечує умови стимулювання роботи персоналу, перетворює мотивацію із можливості у реальність, відтворює єдність соціально-економічної функції праці як засобу до життя. Отже, ефективний мотиваційний механізм повинен формуватись на дієвій системі матеріального і нематеріального заохочення працівників до високо ефективної, продуктивної праці, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства на ринку» [42, 42].

Виходячи з цього, розуміння керівниками внутрішніх елементів системи мотивації персоналу та правильно обрані інструменти мотивації дають змогу забезпечувати ефективне управління у сфері трудових відносин. Враховуючи наявні форми і методи мотивації персоналу, систему мотивації доцільно реалізовувати згідно таких етапів:

- 1) проведення діагностики наявного на підприємстві мотиваційного механізму;
- 2) визначення напрямку мотиваційної політики підприємства та встановлення конкретних кінцевих цілей;
- 3) виокремлення основних складових елементів, які складуть основу системи мотивації;
- 4) розроблення переліку елементів матеріального стимулювання персоналу;
- 5) розроблення переліку елементів нематеріального стимулювання персоналу;
- 6) створення документального забезпечення, тобто внутрішньої нормативної бази системи мотивації персоналу [37, 170].

Система мотивації персоналу покликана відтворювати взаємозв'язок між кінцевими загальними цілями підприємства, цілями структурних підрозділів та безпосередньо цілями окремих працівників. Вона характеризується взаємозалежністю ефективності та продуктивності праці та розміру винагороди, яку персоналу підприємства отримує за результатами виконаних робіт (рис.1.3.).

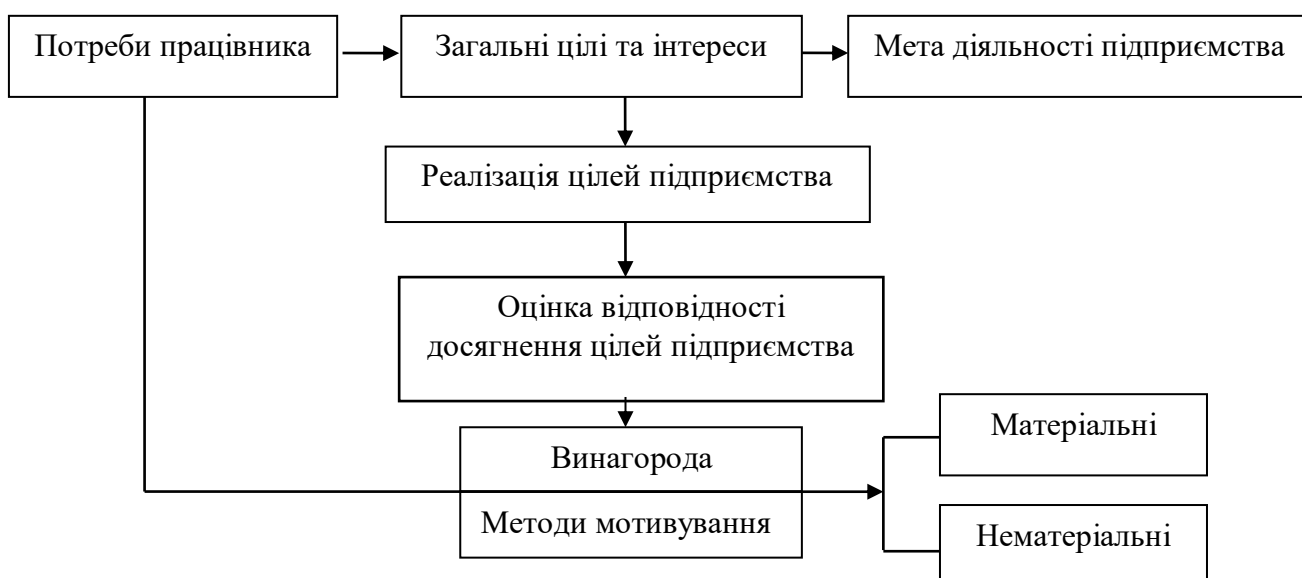


Рис. 1.3. Типова модель системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства

*Примітка: наведено автором за [50, 243].*

В ході реалізації мотиваційної системи на підприємстві повинні забезпечуватися процеси перетворення окремих факторів таких як мотиви, принципи, стимули, сподівання, ціннісні орієнтації, поведінкові реакції з лінійного дискретного стану у замкнутий та повторювальний процес.

Тому, правильно організована система мотивації допомагає суттєво покращувати ефективність роботи персоналу, удосконалювати виробничий процес і рівень обслуговування клієнтів, що в свою чергу допоможе збільшувати обсяги продажу, без відчутних матеріальних витрат підприємства. Це прямолінійно залежить від того, що коли працівник виконує свої посадові обов'язки і це приносить йому задоволення та він зацікавлений у розвитку підприємства загалом, то його коефіцієнт корисної дії буде зростати.

В той же час повна або часткова відсутність мотивації, яка проявляється шляхом використання різних форм та методів призводить до збільшення плинності кадрів та в кінцевому випадку може спричинити припинення його діяльності. Більше того, незадоволені працівники негативно впливають на ділову репутацію підприємства [7, 213].

Найбільш поширені класифікації методів мотивації персоналу наведемо у вигляді таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Класифікація методів мотивації персоналу

№ з/п	Класифікаційна ознака	Методи мотивації	Характеристика методів мотивації
1.	За способом впливу	Примушення	В основу даного методу покладене відчуття людиною страху бути покараною. Серед методів покарання можуть бути такі як переведення на нижчу посаду або звільнення, нарахування штрафу або виправних робіт тощо.
		Винагородження	Грунтується на системі матеріального та нематеріального заохочення. До форм матеріального заохочення можуть відноситися заробітна плата, премії, надбавки та доплати, до нематеріального – усна похвала, грамоти, подяки, вручення подарунків та ін.
		Солідарності	В основі даного методу мотивації покладено механізм спрямований на формування у працівників цілей та цінностей, які будуть максимально наближені до цінностей та цілей організації.
2.	За суб'єктом	Самомотивації	Методи, які носять внутрішньо-особистісний характер та спрямовані на вивчення працівником самого себе.
		Сторонньої мотивації	Методи, в основі яких закладений вплив суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації.

3.	За спрямованістю впливу	Позитивні	Методи, які сприяють створенню у працівників позитивних емоцій, які формують у них бажання досягти поставлених цілей, розвиватися у професійній діяльності. Серед них вдячність, кар'єрний ріст, участь у прийнятті рішень тощо.
		Негативні	До даної групи методів належать різного роду покарання, а саме звільнення, накладення штрафів, переведення на менш оплачувану посаду.
4.	За місцем виникнення	Внутрішні	Дана група методів мотивації включає такі, як відчуття приналежності до організації, задоволення від процесу виконання роботи, відчуття значущості праці, задоволення від спілкування із колегами.
		Зовнішні	Сюди належать зовнішні фактори мотивації працівників такі, як заробітна плата, можливий кар'єрний ріст, службовий статус та репутація.
5.	За економічним змістом	Фінансові	Методи, засобами яких являються основна та додаткова заробітна плата, участь у доходах підприємства, оплата тренінгів та навчання тощо.
		Нефінансові	Методи, які носять неекономічний характер. Сюди можемо віднести привабливу для працівника роботу, службове просування, участь в процесах прийняття рішень та управлінні, навчання та підвищення кваліфікації, вільний графік роботи, належні умови праці.
6.	За функціональним призначенням	Економічні	До даної групи методів відносять оплату праці, премії та надбавки за результати виконаної роботи, оплата навчання, забезпечення підвищення кваліфікації, різні виплати та ін.
		Організаційні	Вдосконалення організації та умов праці та збагачення за рахунок роботи.

Продовження табл. 1.2

		Соціальні	Методи соціального характеру, серед яких кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації або перекваліфікація, оплата харчування та транспортних витрат, соціальне забезпечення та медичне страхування, надання житла за потреби та ін.
		Морально-психологічні	Методи спрямовані на залучення працівників до управління підприємством, підвищення привабливості роботи, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Примітка: наведено автором за [60,171-173; 70, 344-345 ].

Розробку заходів та вибір форм та методів мотивації задля посилення мотивації персоналу доцільно розпочинати з вибору мотиваційної стратегії. Стратегія мотивації підприємства передбачає виконання послідовних дій в напрямку стимулювання персоналу, які покликані підвищити трудовий внесок працівників в підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Мотиваційна стратегія є складовою загальної стратегії підприємства та представляє собою довгостроковий план дій, спрямованих на реалізацію концепції використання та розвитку наявного потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення його стратегічних конкурентних переваг.

У процесі розробки мотиваційної стратегії керівництву підприємства необхідно дотримуватися таких основних положень, а саме:

- персонал підприємства повинен відчувати визнання своєї значущості в діяльність підприємства;
- за результати виконаної роботи працівники повинні отримувати справедливий розмір винагороди;
- персонал повинен розуміти та усвідомлювати особливості діючої системи мотивації на підприємстві;
- методи мотивації повинні бути зрозумілими працівникам, стимулювати їх до трудової діяльності та задовольняти їх основні потреби [63, 95].

### **1.3 Методика моніторингу та оцінки результативності системи мотивації персоналу підприємства**

Для того щоб система мотивації працівників функціонувала ефективно вона потребує належної оцінки її результативності та постійного моніторингу. Проведення цих заходів дозволяє керівникам отримувати інформацію про рівень мотивації працівників на підприємстві та повноту задоволення потреб співробітників. Окрім цього, постійні зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі функціонування підприємства потребують аналізу та реакції на них. Ці зміни можуть спричинити зниження рівня конкурентоспроможності мотиваційного механізму підприємства.

Для підтримки ефективної роботи чинного мотиваційного механізму та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики на підприємстві необхідним елементом управління системою мотивації є проведення мотиваційного моніторингу.

Завданням проведення мотиваційного моніторингу на підприємстві виступають наступні:

- забезпечення взаємозв'язку між стратегією системи мотивації та цілям підприємства;
- дослідження відповідності мотиваційної системи підприємства до нормам діючого законодавства;
- аналіз рівня конкурентоспроможності мотиваційних заходів;
- оцінювання мотиваційного потенціалу працівників, а саме їх потреб, мотивів та стимулів;
- забезпечення функціонування таких мотиваційних заходів, які б задовольняли основні потреби та мотиви працівників;
- оптимізація та аналіз витрат на мотиваційні заходи;
- дослідження професійної компетентності керівників з мотиваційного менеджменту та розроблення програм навчання [30, 425].

Мотиваційний моніторинг на підприємстві доцільно здійснювати у певній послідовності. Етапи проведення та організації мотиваційного моніторингу представлені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Етапи мотиваційного моніторингу

*Примітка:* наведено автором на основі [30, 425].

Існує два способи реалізації мотиваційного моніторингу в організації. З одного боку, підприємство може самостійно спроектувати методичну базу, яка необхідна для проведення мотиваційного моніторингу та забезпечити організацію збирання та аналізу одержаної інформації в ході його проведення. З іншої сторони, до проведення та організації мотиваційного моніторингу керівництво може залучити незалежних експертів та фахівців або користуватися послугами консалтингових компаній. Таким чином, на основі оцінки рівня

мотивації персоналу можливе визначення найбільш проблемних елементів мотиваційної системи в управлінні персоналом організації.

Узагальнивши різноманітні інструменти та методи за допомогою яких може проводитися оцінка рівня мотивації персоналу можемо виділити серед них такі основні: опитування, а саме анкетування та інтерв'ю, психологічні тести та проектні методики.

Метод опитування дозволяє оцінити рівень задоволеності працівників, зокрема внутрішні та зовнішні чинники мотивації персоналу, беручи до уваги особистісні потреби працівників, умови праці на підприємстві, наявну систему оплати праці, стан трудових відносин, рівень кадрової політики підприємства. Різновидом методу опитування є анкетування, яке полягає в розробці анкети та отриманні інформації про працівників шляхом письмових відповідей респондентів на систематизований перелік запитань щодо рівня задоволеності наявними формами та методами мотивації на підприємстві. Анкетування може проводитися як анонімно, так і з зазначенням відомостей про конкретного працівника. Також анкетування може бути індивідуальним та груповим.

Сутність інтерв'ю як інструменту оцінки рівня мотивації працівників у тому, що даний метод дозволяє збирати інформацію про досліджуване питання шляхом вербальної соціально-психологічної взаємодії між респондентом та інтерв'юером. На відміну від анкетування даний метод оцінки задоволеності працівників рівнем мотивації надає більш повну інформацію, оскільки дає можливість більш глибоко зрозуміти певні соціально-психологічні причини поведінки працівників. Окрім цього, під час збору інформації шляхом інтерв'ю вона надходить швидше та в більшому обсязі і є прямим виявом думок респондента.

У процесі проведення інтерв'ю чи опитування працівників керівництво може з'ясувати ставлення працівників до тих чи тих мотиваційних методів, засобів та заходів, провести збір побажань та пропозицій працівників та в подальшому запровадити зміни в діючій системі мотивації.



Психологічні тести покликані виявляти психологічні якості працівника та його духовні і соціальні потреби. Позитивні сторони тестової оцінки мотивації персоналу в тому, що вона дає можливість отримати кількісну характеристику за більшістю критеріїв даної оцінки, при цьому з можливістю комп'ютерної обробки результатів. Даний метод оцінки рівня мотивації персоналу дозволяє діагностувати мотиваційний та емоційний профіль особистості працівників.

Проектні методики опираються на тестування прихованої мотивації працівника, яка може бути прихованою навіть для самого працівника. В більшості випадків проектні методи оцінки рівня мотивації об'єднують комбінації різноманітних методів, таких як кейси, ситуаційні задачі, конкретні завдання та ін. Проте, використання даних методик потребує кваліфікованої обробки зібраної інформації, оскільки отримані дані є менш структуризовані та їх складніше обробляти [1, 147-149].

Для комплексної оцінки результативності методів та форм мотивації персоналу необхідно проводити дослідження не лише якісних, але й кількісних показників. Рівень оплати праці, загальні витрати на персонал, втрати від браку тощо можемо відносити до кількісних показників. Відповідно якісними показниками, які відображають рівень мотивації на підприємстві є задоволеність умовами праці, рівень свободи та участі в прийнятті рішень, зацікавленість в процесах діяльності та інформованість персоналу про стан підприємства.

Проводити оцінку ефективності діючих мотиваційних механізмів можна наступними методами:

- 1) здійснювати зіставлення методів з відповідними показниками діяльності конкретного працівника або підприємства загалом до застосування нових мотиваційних форм та методів та після їх впровадження;

- 2) проводити порівняння результатів діяльності підприємства з результатами аналогічних показників діяльності інших підприємств, де не запровадженні мотиваційні механізми;

3) зіставляти показники діяльності із плановими та науково-обґрунтованими прогнозними показниками, враховуючи вплив мотиваційних систем на підвищення ефективності виробництва і кінцевих результатів [68, 315].

Результати проведеного мотиваційного моніторингу закладають основу для подальшого вдосконалення мотиваційної політики підприємства загалом або конкретних її складових, а саме гарантійних та соціальних виплат, нематеріальних форм мотивації, основної та додаткової заробітної плати, компенсаційних виплат, тощо. За результатами проведеного мотиваційного моніторингу керівництво може приймати рішення щодо запровадження окремих форм та методів мотивації, які будуть націлені на покращення мотиваційного механізму.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі дипломної роботи проведено дослідження основних пояснень поняття «мотивація персоналу» та доцільності подальшого вивчення цього питання. На основі аналізу підходів науковців до його трактування запропоноване власне визначення даного поняття.

Проведена характеристика основних мотиваційних елементів системи мотивації персоналу підприємства, визначені основні завдання мотивації працівників та її місце в системі управління підприємством, розкриті методи та форми мотивації.

Правомірно стверджувати, що впровадження системи мотивації є необхідною передумовою підвищення показників трудової діяльності працівників, посилення відчуття їх приналежності до підприємства, відчуття бажання покращувати свої професійні навички, що в результаті допомагає підприємству отримувати хороші результати діяльності. Основною роллю мотиваційної системи на підприємстві є формування в кожного працівника розуміння сутності мотивації та її значення в процесі праці, забезпечення вищого

рівня продуктивності праці, оскільки правильно мотивовані працівники будуть працювати ефективніше та на результат. Мотиваційний механізм повинен функціонувати з врахуванням цілей та потреб окремих працівників, проте реалізовуватися через спільну поставлену мету підприємства, при цьому враховуючи та забезпечуючи очікування керівництва, власників та працівників.

Мотивація працівників повинна носити комплексний характер та включати в себе такі способи заохочення, як заробітна плата, премії, бонуси та надбавки та доповнюватися методами нематеріальної мотивації для задоволення психологічних потреб працівників. Методи та форми мотивації повинні включати в себе різноманітні інструменти та опиратися на потреби та інтереси працівників. Керівникам підприємства необхідно забезпечувати постійне ефективне функціонування мотиваційного механізму шляхом розроблення рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики та проведення мотиваційного моніторингу.

Як наслідок, необхідно здійснювати аналіз та проводити систематичний моніторинг мотиваційного механізму, а саме ефективності використовуваних форм, методів та засобів мотивації працівників. На основі проведеного моніторингу необхідно своєчасно приймати рішення щодо удосконалення чи коригування мотиваційних програм.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ДП «ТЕРНОПІЛЬСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

#### 2.1. Загальна характеристика ДП «Тернопільське лісове господарство»

Державне підприємство «Тернопільське лісове господарство» (далі ДП «Тернопільське лісове господарство») це державне комерційне підприємство, діяльність якого координується Тернопільським обласним управлінням лісового та мисливського господарства та відноситься до сфери управління Державного агентства лісових ресурсів України. ДП «Тернопільське лісове господарство» зареєстроване 02.11.1993 року, юридична адреса підприємства: Україна, 46008, Тернопільська область, місто Тернопіль, вул. Багата, буд. 5А. Статут на підставі якого ДП «Тернопільське лісове господарство» провадить свою діяльність затверджений наказом Державного агентства лісових ресурсів України 13.05.2021 року №303 [65].

Як і будь-яке підприємство ДП «Тернопільське лісове господарство» має визначені види діяльності згідно коду за класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД) зі зазначенням найменування виду діяльності. Відповідно до даних онлайн сервісу «You Control» видами економічної діяльності ДП «Тернопільське лісове господарство» є:

- « 02.20 Лісозаготівлі (основний);
- 02.10 Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві;
- 02.40 Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві;
- 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво;
- 01.70 Мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг;» [61].

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку від комерційної діяльності, шляхом прийняття ефективних управлінських рішень, удосконалення виробничих процесів, покращення фінансового стану підприємства, формування комплексу організаційних та інституційних засад розвитку лісового господарства, які одночасно спрямовані на раціональне використання природних ресурсів, покращення якості життя та збереження довкілля. Завданням діяльності ДП «Тернопільське лісове господарство» є ведення лісового господарства, відтворення та підвищення продуктивності лісових насаджень, забезпечення охорони та захисту лісів, попередження та запобігання можливих правопорушень та злочинів у сфері лісового господарства, проведення лісопилно-деревообробних робіт, здійснення лісозаготівель, виробництво продукції та товарів народного споживання та інші.

ДП «Тернопільське лісове господарство» здійснює свою діяльність в межах чинного законодавства України. Діяльність підприємства регулюється Лісовим кодексом України, Земельним кодексом України, Законом України «Про Природно-заповідний фонд», Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища», підзаконними нормативними актами, міжнародними конвенціями ратифікованими Україною, постановами Кабінету Міністрів України та іншими нормативно-правовими документами [52].

Також підприємство функціонує на основі внутрішніх нормативних документів, таких як:

- Статут ДП «Тернопільське лісове господарство» (див. Додаток А), який регламентує порядок утворення організації, її компетенцію, основні функції, умови роботи і завдання.

- Положення. Вони включають нормативні акти, які визначають порядок утворення і організацію роботи підприємства, регулюють діяльності різних посадових осіб, регламентують загальну діяльність організації та діяльність її структурних підрозділів.

- Штатний розпис. Документ, що закріплює найменування підрозділів, наявних посад і кількість одиниць в штаті.

– Посадові інструкції - нормативні акти, що визначають права і обов'язки співробітників організації, сферу їх діяльності, рамки відповідальності.

– Інші документи які регулюють діяльність товариства.

ДП «Тернопільське лісове господарство» розташоване в центральній частині Тернопільської області, його загальна площа складає 26015 га.. Загальна площа лісгоспу розділена між шістьма адміністративними районами області а саме Тернопільським, Збараським, Теребовлянським, Зборівським, Підволочиським, Чортківським районами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розподіл площі ДП «Тернопільське лісове господарство» по  
лісництвах

№ п/п	Назва лісництв	Загальна площа	
		Га	%
1.	Буданівське	4308	16,56
2.	Залозецьке	3179	12,22
3.	Мшанецьке	4397	16,9
4.	Збараське	3593	13,81
5.	Скалатське	2135	8,21
6.	Микулинецьке	2083	8,09
7.	Теребовлянське	4006	15,40
8.	Тернопільське	2314	8,9
	Разом:	26015	100,0

*Примітка:* складено автором на основі даних підприємства [52].

Виходячи з даних таблиці 2.1 можемо спостерігати, що найбільшим за площею у ДП «Тернопільське лісове господарство» є Мшанецьке лісництво, площа якого складає 4397 га, що у відсотковому співвідношенні займає 16,9% від загальної площі лісництв. Відповідно, найменшу площу у розмірі 2083 га займає Микулинецьке лісництво, тобто 8,09 % від загального обсягу лісництв.

Основними конкурентами ДП «Тернопільське лісове господарство» виступають лісові господарства сусідніх областей та лісгоспи України загалом, а також підприємства лісопереробної промисловості.

Управління асортиментом ДП «Тернопільське лісове господарство» здійснюється шляхом координування взаємозв'язаних видів діяльності в процесі

оптимізації наявного асортименту підприємства з урахуванням стратегічних ринкових цілей держлісгоспів. Управління асортиментом здійснюється виробничим відділом лісгоспу, який керується галузевими стандартами та даними маркетингових досліджень. Основними групами продукції ДП «Тернопільське лісове господарство» є круглі лісоматеріали (колоди), паливна деревина, гілля, деревинна тріска, тирса, фанерний кряж і булі (дубовий кряж, що розпилюється на дошку), пиломатеріали, бруси, обрізні пиломатеріали (дошка для обшивки) [52].

До складу ДП «Тернопільське господарство» належать три виробничі підрозділи, а саме нижній склад, лісопильно-деревообробний цех, ремонтно-механічний цех. Також ДП «Тернопільський лісгосп» включає в себе 14 майстерських діляниць та 71 обхід [53].

До складу апарату управління державним підприємством «Тернопільське лісове господарство» входять: директор; головний лісничий; головний інженер; головний механік; головний спеціаліст з охорони праці; інженер з підготовки кадрів; головний бухгалтер; головні лісничі лісництв.

Головну роль в управлінні ДП «Тернопільське лісове господарство» надається директору, функціями якого є:

- визначення, формулювання, планування і координування всіх видів діяльності підприємства;
- контроль за процесами діяльності підприємства;
- виявлення інтересів підприємства в інших структурах, органах державної влади, місцевого самоврядування та ін.;
- здійснення розподілу та розпорядження коштів та майна згідно діючому законодавству;
- проведення операцій з укладання договорів з партнерами, видача довіреностей, відкриття рахунків в банківських установах;
- контроль за формування і виконання фінансових планів.

Окрім цього, після погодження управління ДП «Тернопільське лісове господарство» директор має повноваження проводити відбір кандидатів та

призначати на посаду головного бухгалтера, головного лісничого, головного інженера, головного економіста, інших працівників підприємства та звільняти їх з займаних посад.

Для організаційної структури ДП «Тернопільське лісове господарство» є характерним лінійно-функціональний характер. Організаційна структура ДП «Тернопільське лісове господарство» представлена на рис. 2.1.

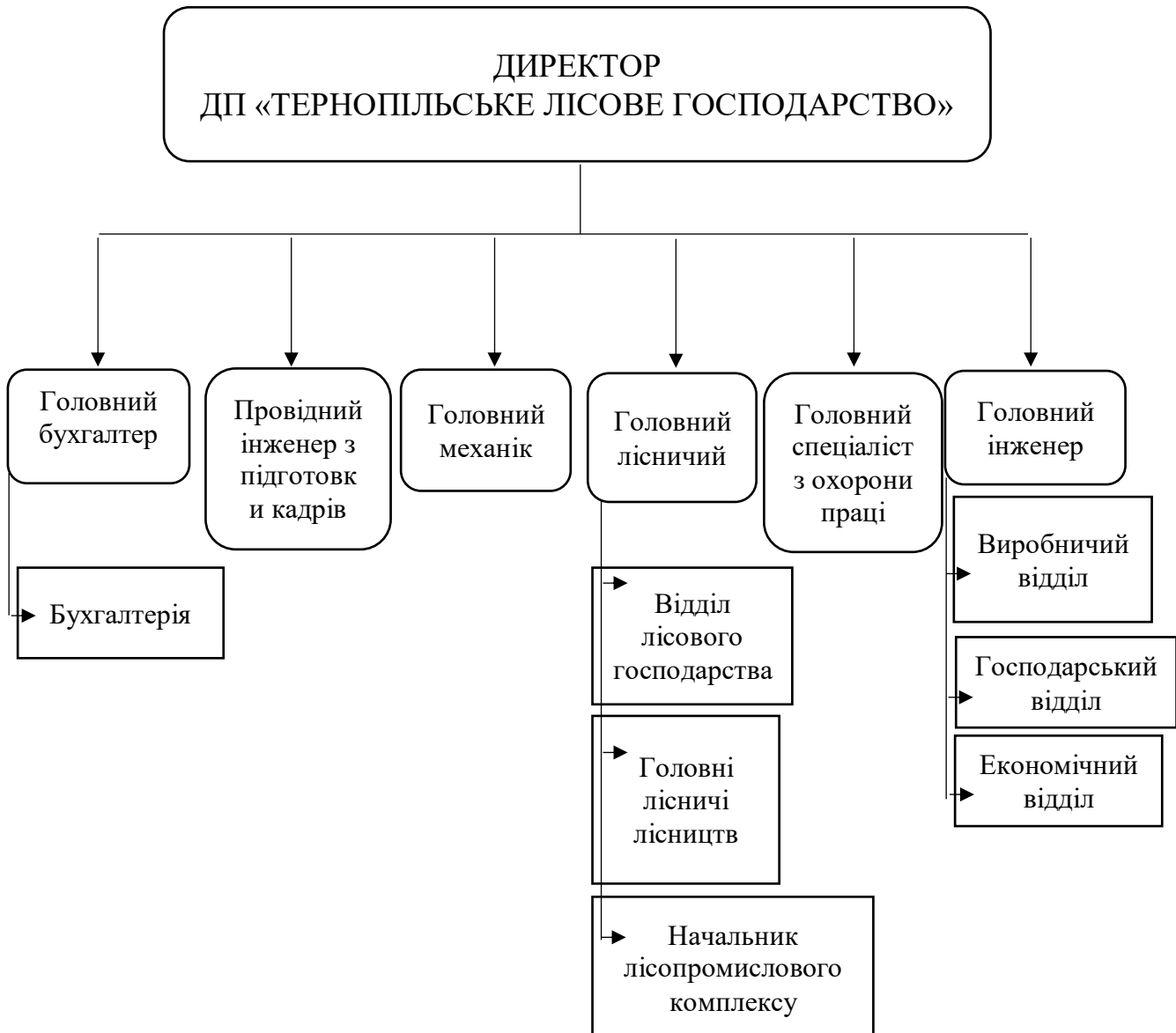


Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «Тернопільське лісове господарство»

*Примітка:* складено автором на основі даних підприємства.

Діюча на підприємстві організаційна структура управління передбачає виокремлення лінійних керівників та створення при них спеціальних функціональних служб, штабів, завдання яких виконувати покладені на них



керівником обов'язки та допомагати йому формувати управлінські рішення та вирішувати виробничі завдання.

Застосування такого типу організаційної структури управління дає змогу здійснювати управління підприємством за лінійною схемою, коли керівники функціональних підрозділів надають кваліфіковану інформацію вищому керівництву щодо прийняття тих чи інших управлінських рішень. Проте під час організації такої взаємодії можливі труднощі під час обміну даними між лінійними та функціональними керівниками та проведення контролю робіт. Перевагами такого типу організаційної структури управління є те, що вона здатна забезпечити інформаційну оперативність прийняття рішень та зменшити кількість рівнів управління, що допоможе розвантажити вище керівництво, яке здійснює управління великою кількістю виконавців [44, 83].

Розглянемо функції керівників підрозділів підприємства. Головний лісничий ДП «Тернопільське лісове господарство» одночасно виступає першим заступником директора, а старшими інспекторами є головні спеціалісти відділів, до функцій яких входить контроль за веденням лісового господарства.

До функцій лісничого належить координація виробничо-господарською діяльності всіх лісництв, а саме організація та забезпечення охорони лісів від пожеж і контроль лісопорушень, створення відповідних заходів щодо охорони лісів від самовільних рубань, застосування пожежно-хімічних станцій, проведення роз'яснювальних заходів з охорони лісів серед населення.

На лісгосподарський відділ покладені функції контролю за функціонуванням лісгосподарської діяльності та виробництва, складання проектів лісових культур, проведення грошово-матеріальних оцінок лісосік, розробка проектів щодо охорони і захисту лісових ресурсів. Головному лісничому підпорядковуються керівники лісництв. Кожне лісництво налічує в своєму складі 3-4 майстерські ділянки. Майстер лісу здійснює управління своїми підлеглими та контролює роботу лісників та забезпечує вчасне виконання всіх планових робіт на підпорядкованій йому лісгосподарській

ділянці. Роботу в закладанні лісу, догляд за ним та лісозаготівлі проводить механік лісового господарства [52].

Економіст ДП «Тернопільське лісове господарство» повинен забезпечувати ефективне функціонування підприємства шляхом проведення аналізу всіх видів діяльності підприємства та розробки заходи для ефективного використання як фінансових, так і трудових ресурсів. Також до функцій економіста входить проведення заходів для зниження собівартості продукції, підвищенню рентабельності виробництва тощо. Він повинен здійснювати пошук заходів для усунення виявлених при проведеному аналізі недоліків та проблем..

Виробничий відділ підприємства здійснює виробниче планування, операційне управління та технічне забезпечення виробничої діяльності підприємства. Також працівники виробничого відділу займаються збутом продукції. Даний відділ підпорядковується головному інженеру. До складу відділу входить начальник виробничого відділу, інженер з лісозаготівель І категорії, менеджер зі збуту та брокер. В ДП «Тернопільське лісове господарство» менеджер зі збуту займається безпосередньо продажем продукції та виконує обов'язки маркетолога, тобто проводить регулярний моніторинг діяльності компанії з метою виявлення можливостей та варіантів дій задля досягнення вищого прибутку та рентабельності.

До складу бухгалтерії входять головний бухгалтер, у підпорядкуванні якого провідний бухгалтер та бухгалтер І категорії. Головний спеціаліст з підготовки кадрів координує процеси підбору і розстановки кадрів, здійснює контроль за правильністю використання трудових ресурсів, забезпечує належні умови праці, проводить заходи щодо формування корпоративної культури, застосовує інструменти управління спрямовані на зниження плинності персоналу і зміцнення трудової дисципліни.

Основні функції головного спеціаліста з охорони праці полягають у попередженні виробничих травм і профзахворювань; розробці заходів, які спрямовуються на поліпшення умов праці; проведенні аналізу стану заходів з

охорони праці на підприємстві; регулярному контролі технічного стану устаткування; проведенні та організації інструктажів з техніки безпеки на підприємстві.

Відповідно до даних, які містяться в штатному розписі ДП «Тернопільське лісове господарство» (див. Додаток Б, Додаток В, Додаток Г) нами був проведений аналіз чисельності працівників підприємства. У таблиці 2.2 наведено дані по кількості працівників ДП «Тернопільське лісове господарство» у період 2019-2021 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності працівників  
ДП «Тернопільське лісове господарство» у період 2019-2021 рр.

	2019 р. (січень)	2020 р. (січень)	2021 р. (січень)	Відхилення			
				абсолютне +/-	відносне %	абсолютне +/-	відносне %
Керівник	1	1	1	-	100	-	100
Адміністративно-управлінський персонал	95,5	91	90	-4,5	-4,7	-1	-1
Робітники, зовнішні сумісники та працівники, які працюють за цивільно-правовими договорами	104	101	100	-3	-2,9	-1	-1
<b>РАЗОМ:</b>	<b>200,5</b>	<b>193</b>	<b>191</b>	<b>-7,5</b>	<b>-3,7</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>

*Примітка:* складено автором на основі даних підприємства.

Згідно даних таблиці 2.2 спостерігаємо зменшення працівників у січні 2020 р. в порівнянні з січнем 2019 р. на 7,5 осіб (3,7 %) та у січні 2021 р. на 2 особи (2%) у порівнянні з січнем 2020 р.

Трудові відносини між найманими працівниками та ДП «Тернопільське лісове господарство» регулюються відповідно до діючого законодавства України, а також складеними трудовими договорами та сформованими правилами внутрішнього трудового розпорядку.

## **2.2. Аналіз фінансово-господарських показників діяльності ДП «Тернопільське лісове господарство»**

Державне підприємство «Тернопільське лісове господарство» веде самостійний фінансовий облік, має відкриті поточний та інші рахунки в банківських установах у національній та іноземній валютах та має відокремлене майно. До складу структури майна підприємства входять основні фонди, оборотні засоби та кошти, а також інші цінності, вартість яких відображена у щорічному балансі підприємства. Статутний капітал ДП «Тернопільське лісове господарство» складає 2 408 188 гривень 00 копійок та утворюється органом управління майном [65].

ДП «Тернопільське лісове господарство» володіє, розпоряджається та користується майном відповідно до статуту підприємства та діючого законодавства. Майно закріплюється за підприємством на правах господарського відання, так як перебуває у державній власності.

Відповідно до Статуту ДП «Тернопільське лісове господарство»: «Джерелами формування майна підприємства є: державне майно, в тому числі, кошти, передане йому Органом управління майном; доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, а також від інших видів фінансово-господарської діяльності підприємства; кредити банків та інших кредиторів; капітальні вкладення і дотації з бюджету; доходи від цінних паперів; безоплатні або благодійні внески, пожертвування від підприємств, організацій і громадян; майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку; інші джерела, не заборонені законодавством. Вилучення державою у підприємства майна, що перебуває у його користуванні може відбуватися лише у випадках, які передбачені передбачених законом» [65].

Розглянемо структуру та вартість основних засобів та оборотних активів і проведемо їх аналіз на основні дані представлених у додатку Н, додатку П та додатку Р.

Таблиця 2.3

Динаміка структури та вартості основних засобів  
ДП «Тернопільське господарство» в період 2018-2020 рр.

Групи основних засобів	Залишок на кінець 2018 року, тис. грн.	Залишок на кінець 2019 року, тис. грн.	Залишок на кінець 2020 року, тис. грн.
Будинки, споруди та передавальні пристрої	7328	7476	7529
Машини та обладнання	936	930	931
Транспортні засоби	3229	3522	3734
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1793	1431	1464
Інші основні засоби	375	368	429
<b>РАЗОМ:</b>	<b>13661</b>	<b>13727</b>	<b>14087</b>

*Примітка:* складено автором на основі фінансових та статистичних даних підприємства.

З даних таблиці 2.3 можемо спостерігати що у період 2018-2020 рр. вартість основних засобів ДП «Тернопільське господарство» збільшувалася. У 2018 році загальна вартість основних засобів підприємства становила 13661 тис. грн., у 2019 році вартість основних засобів склала 13727 тис. грн., що на 66 тис. грн. більше попереднього року, а у 2020 році – 14087 тис. грн., тобто збільшилася на 360 тис. грн. порівняно з 2019 роком.

Тенденція до збільшення вартості основних засобів підприємства може свідчити не лише про підвищення виробничого потенціалу, але й також про зменшення власного оборотного капіталу, погіршення показників фінансової стійкості та зниження мобільності капіталу,

Доцільно також провести дослідження динаміки нематеріальних активів, оскільки вони, як і матеріальні активи, підлягають обов'язковому обліку та на них повинна нараховуватися амортизація, а також вони мають приносити дохід за певний період часу. Особливістю нематеріальних активів є те, що даний вид

активів не має матеріальної форми. До таких ресурсів можна відносити авторські права, торгові марки, патенти, ліцензії, різного роду права користування.

Розглянемо структуру та вартість нематеріальних активів ДП «Тернопільське господарство» та проведемо їх аналіз.

Таблиця 2.4

Динаміка структури та вартості нематеріальних активів  
ДП «Тернопільське господарство» в період 2018-2020 рр.

Групи нематеріальних активів	Залишок на кінець 2018 року, тис. грн.	Залишок на кінець 2019 року, тис. грн.	Залишок на кінець 2020 року, тис. грн.
Права користування майном	604	851	851
Інші нематеріальні активи	12	12	12
<b>РАЗОМ:</b>	<b>616</b>	<b>863</b>	<b>863</b>

*Примітка:* складено автором на основі фінансових та статистичних даних підприємства.

Згідно таблиці 2.4 можемо спостерігати, що склад нематеріальних активів ДП «Тернопільське господарство» протягом 2018-2020 рр. залишався незмінним, вартість активів зросла на 247 тис. грн. у 2019 році в порівнянні з 2018 роком, тобто на 40%. У 2020 році вартість нематеріальних активів залишилася на тому ж рівні, що й у 2019 р..

Окрім основних засобів та нематеріальних активів у розпорядженні підприємства є оборотні активи. До складу оборотних активів належать грошові кошти та їх еквіваленти, які не є обмежені у використанні, та інші активи, які належать підприємству та призначені для їх використання або реалізації у межах одного операційного циклу.

Відповідно до НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», оборотні активи групуються у II розділі балансу [49].

Склад оборотних активів ДП «Тернопільське господарство» представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.5

Динаміка структури та вартості оборотних активів  
ДП «Тернопільське господарство» в період 2018-2020 рр.

Групи основних засобів	Залишок на кінець 2018 року, тис. грн.	Залишок на кінець 2019 року, тис. грн.	Залишок на кінець 2020 року, тис. грн.
<b>Запаси</b>	3334	3029	3115
<i>Виробничі запаси</i>	510	849	773
<i>Незавершене виробництво</i>	1360	1526	1672
<i>Готова продукція</i>	1464	654	670
Поточні біологічні активи	9	3	3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	948	362	495
Дебіторська заборгованість за виданим авансом	0	109	166
Інша поточна дебіторська заборгованість	125	111	119
Гроші та їх еквіваленти	69	15	70
Рахунки в банках	69	15	70
Інші оборотні активи	626	732	355
<b>РАЗОМ:</b>	<b>5111</b>	<b>4361</b>	<b>4323</b>

*Примітка:* складено автором на основі фінансових та статистичних даних підприємства.

З даних таблиці 2.5 можемо спостерігати ріст вартості оборотних активів підприємства на 750 тис. грн. у 2019 р. в порівнянні з 2018 р., проте у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. їх вартість зменшилася на 38 тис. грн..

Формування фінансових ресурсів ДП «Тернопільське господарство» відбувається на основі прибутку та коштів, які одержуються шляхом продажу цінних паперів, амортизаційних відрахувань, безоплатних надходжень та

благодійних внесків учасників трудового колективу, інших підприємств та організацій, окремих громадян та інших надходжень, включаючи кредити та централізовані капітальні вкладення.

ДП «Тернопільське господарство» для покриття витрат, які пов'язані з діяльністю підприємства забезпечує формування цільових фондів, до яких належать: амортизаційний фонд; фонд резервних коштів; фонд споживання; фонд забезпечення розвитку виробництва; інші цільові фонди.

Показником ефективності діяльності підприємства є прибуток, формування якого здійснюється під впливом різноманітних внутрішніх та зовнішніх чинників. До зовнішніх чинників, які впливають на фінансовий результат від діяльності підприємства варто віднести:

- економічні умови господарювання;
- політичні умови господарювання;
- платоспроможний попит споживачів;
- діяльність конкурентів;
- місткість ринку;
- важелі регулювання діяльності підприємств з боку держави.

В свою чергу внутрішні фактори включають в себе:

- собівартість продукції, що випускається;
- обсяг реалізованої продукції;
- механізм прийняття рішень;
- сформовану ціну реалізації продукції;
- асортименту політику підприємства тощо [8, 103].

Звіт про фінансовий стан (баланс підприємства) представлений у додатку Д, додатку Е, додатку Ж. Звіт про фінансові результати представлений у додатку К, додатку Л, додатку М. Примітки до річної фінансової звітності представлені у додатку Н, додатку П та додатку Р.

На основі даних додатків проаналізуємо динаміку фінансових показників діяльності ДП «Тернопільське лісове господарство» за три останніх роки у таблиці 2.6.



Таблиця 2.6

Аналіз основних економічних показників господарської діяльності  
підприємства за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р., тис. грн	2019 р., тис. грн	2020 р., тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	42980	42511	31314	-469	-11197	-1,09	-26,34
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	33017	30206	21760	-2811	-8446	-8,51	-27,96
<b>Валовий:</b> прибуток	9963	12305	9554	2342	-2751	23,50	-22,36
Інші операційні доходи	2485	1270	285	-1215	-985	-48,89	-77,56
Адміністративні витрати	5480	6259	5352	779	-907	14,21	-14,49
Витрати на збут	4957	4832	3032	-125	-1800	-2,52	-37,25
Інші операційні витрати	1435	2197	1172	762	-1025	53,10	-46,65
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	576	287	283	-289	-4	-50,17	-1,39
Інші доходи	0	212	0	212	-212	100	-100
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	576	499	283	-77	-216	-13,37	-43,29
Витрати (дохід) з податку на прибуток	104	90	51	-14	-39	-13,46	-43,33
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	<b>472</b>	<b>409</b>	<b>232</b>	<b>-63</b>	<b>-177</b>	<b>-13,35</b>	<b>-43,28</b>

*Примітка:* складено автором на основі звітів про фінансовий результат підприємства.

Виходячи з даних табл. 2.6 можемо бачити, що чистий фінансовий результат ДП «Тернопільське лісове господарство» у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. зменшився на 63 тис. грн., що у відсотках складає 13,35 %. У 2020 р. порівняно з 2019 р. прибуток підприємства зменшився на 177 тис. грн. (43,28%).

На нашу думку, на зменшення прибутку у 2020 р. суттєво вплинули зовнішні умови, а саме запровадження локдауну та робота у карантинних умовах. Оскільки ці зовнішні фактори спричинили відчутні зміни економіці, змусивши підприємства пристосуватися до нових умов господарювання. Відтак, для покращення результатів діяльності та підвищення ефективності роботи ДП «Тернопільське лісове господарство» доцільно:

- аналізувати середовище діяльності підприємства та враховувати всі внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на кінцевий фінансовий результат;
- визначити раціональну стратегію управління прибутком. Правильна стратегія повинна за наявних у підприємства фінансових ресурсів призводити до максимізації його рентабельності;
- проводити контроль витрат та на основі цього впроваджувати заходи спрямовані на оптимізацію. Це дозволить передбачити та не допустити ризик перевищення витрат над доходами.

Чистий прибуток ДП «Тернопільське лісове господарство» формування якого здійснюється після покриття матеріальних витрат, витрат на оплату праці, оплату відсотків по банківських кредитах, сплати податків та інших передбачених законодавством України внесків до бюджету, відрахувань у галузевій та інші фонди, залишається у користуванні ДП «Тернопільське лісове господарство».

Процес розподілу та використання прибутку підприємства є важливою складовою фінансового управління, оскільки від правильності та результативності його проведення залежить подальший розвиток підприємства та матеріальне забезпечення не лише організації, а й її працівників.

Виходячи з цього при прийнятті управлінських рішень про розподіл чистого прибутку перед керівниками постає завдання пошуку оптимального співвідношення спрямованих додаткових фінансових ресурсів на соціальний, виробничо-технічний розвиток підприємства а також на забезпечення матеріального стимулювання працівників тощо.

Для оцінки та аналізу діяльності ДП «Тернопільське лісове господарство» у 2018-2020 рр. в цілому проаналізуємо:

- коефіцієнти рентабельності та прибутковості;
- коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності;
- коефіцієнт капітальних інвестицій.

Завданням коефіцієнтного аналізу є дослідження інформації про фінансовий стан підприємства, а також про економічні процеси, які відбуваються під час функціонування підприємства.

Метод коефіцієнтного аналізу здійснюється на основі документів фінансової звітності підприємства, беручи до уваги економічні значення, включені в бухгалтерський баланс і фінансові результати.

Таблиця 2.7

## Коефіцієнтний аналіз ДП «Тернопільське лісове господарство»

Найменування показника	Оптимальне значення	Факт нарастаючим підсумком з початку року		Примітки
		2019 р.	2020 р.	
<b>Коефіцієнти рентабельності та прибутковості</b>				
Валова рентабельність (валовий прибуток, рядок 1020 / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), рядок 1000) x 100, %	Збільшення	28,9	30,5	Характеризує ефективність роботи структурних підрозділів підприємства за центрами відповідальності, де відбувається формування змінних витрат, безпосередньо пов'язаних з виготовленням продукції та загальновиробничим управлінням, а також визначення виробничої собівартості.
Рентабельність ЕВІТДА (ЕВІТДА, рядок 1310 / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), рядок 1000) x 100, %	Збільшення	2,5	3,3	Аналітичний показник, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань.

Рентабельність активів (чистий фінансовий результат, рядок 1200 / вартість активів, рядок 6020) x 100, %	Збільшення	3,0	1,8	Характеризує ефективність використання активів підприємства
Рентабельність власного капіталу (чистий фінансовий результат, рядок 1200 / власний капітал, рядок 6080) x 100, %	Збільшення	9,9	5,6	Характеризує ефективність використання власного капіталу
Рентабельність діяльності (чистий фінансовий результат, рядок 1200 / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), рядок 1000) x 100, %	Збільшення	1,0	0,7	Характеризує ефективність господарської діяльності підприємства
<b>Коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності</b>				
Коефіцієнт відношення боргу до ЕВІТДА (довгострокові зобов'язання, рядок 6030 + поточні зобов'язання, рядок 6040) / ЕВІТДА, рядок 1310		8,8	8,6	Показник важеля, розрахований як процентні зобов'язання компанії за вирахуванням грошових коштів або їх еквівалентів, поділений на його ЕВІТДА
Коефіцієнт фінансової стійкості (власний капітал, рядок 6080 / (довгострокові зобов'язання, рядок 6030 + поточні зобов'язання, рядок 6040))	> 1	0,4	0,5	Характеризує співвідношення власних та позикових коштів і залежність підприємства від зовнішніх фінансових джерел

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) (оборотні активи, рядок 6010 / поточні зобов'язання, рядок 6040)	> 1	0,5	0,5	Показує достатність ресурсів підприємства, які може бути використано для погашення його поточних зобов'язань. Нормативним значенням для цього показника є > 1–1,5
<b>Аналіз капітальних інвестицій</b>				
Коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до амортизації (капітальні інвестиції, рядок 4000 / амортизація, рядок 1430)		1,1	0,5	
Коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (капітальні інвестиції, рядок 4000 / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), рядок 1000)		0,0	0,0	
Коефіцієнт зносу основних засобів (сума зносу, рядок 6003 / первісна вартість основних засобів, рядок 6002)	Зменшення	0,5	0,5	Характеризує інвестиційну політику підприємства

*Примітка:* складено автором на основі фінансових та статистичних даних підприємства.

Проаналізувавши дані таблиці, можемо сказати, що коефіцієнт валової рентабельності ДП «Тернопільське лісове господарство» у 2020р. порівняно з 2019 р. збільшився на 1,6. Це свідчить про ефективну роботу структурних підрозділів підприємства відповідно до центрів відповідності, в яких

формується змінні витрати, які пов'язані з виробництвом продукції та загальними процесами управління на виробництві, а також визначенням виробничої собівартості.

Коефіцієнт рентабельності EBITDA збільшився на 0,8, коефіцієнт фінансової стійкості збільшився на 0,1, проте інші показники зменшилися у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. Провівши коефіцієнтний аналіз та дослідивши показники господарської діяльності ДП «Тернопільське лісове господарство» можемо сказати, що підприємству потрібно приділяти більшу увагу управлінню наявним потенціалом та впроваджувати стратегічні підходи до його використання.

### **2.3. Дослідження системи мотивації персоналу ДП «Тернопільське лісове господарство» як складової управління персоналом**

Система мотивації будь-якого підприємства створюється з метою покращення показників продуктивності праці, зниження плинності кадрів, залучення професійних працівників. Важливим аспектом для формування ефективного мотиваційного механізму є принцип комплексності, так як повинні використовуватися різні форми та методи мотивації працівників. При проведенні аналізу системи мотивації працівників досліджуваного об'єкта нами було виявлено, що як і для більшості вітчизняних підприємств, для ДП «Тернопільське лісове господарство» характерним є переважання матеріального стимулювання працівників. Підприємство в основному використовує традиційний механізм матеріального стимулювання, а саме заробітну плату.

За виконання працівником його трудових обов'язків та норм праці йому виплачується основна заробітна плата, яка представлена посадовими окладами для керівників та фахівців і тарифними ставками для робітників. Посадові оклади

та тарифні ставки встановлюються відповідно до мінімальної заробітної плати, яка визначена законодавством України, рівня кваліфікації та посади.

Частина доходу, яку підприємство одержує за результатами його господарської комерційної діяльності та бюджетні фінансування формують фонд оплати праці працівників ДП «Тернопільське лісове господарство». Заробітна плата на ДП «Тернопільське лісове господарство» формується із двох частин:

- основної заробітної плати;
- додаткової заробітної плати (рис. 2.2.).

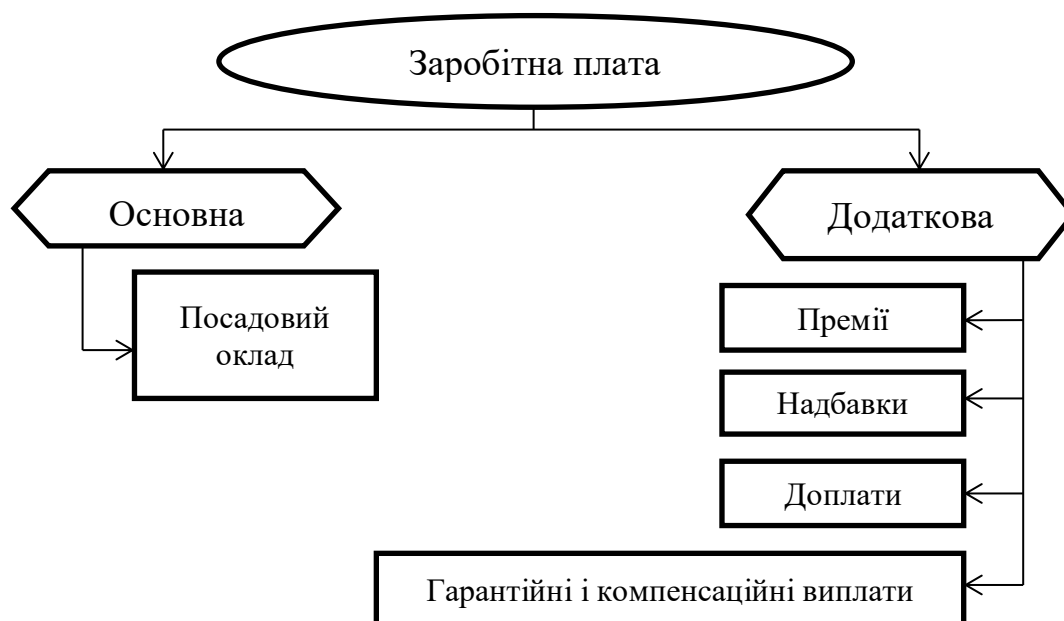


Рис. 2.2. Структура заробітної плати ДП «Тернопільське лісове господарство»

*Примітка:* сформовано автором на основі проведених досліджень.

Доплати до основної заробітної плати, а також премії, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати в сукупності складають додаткову заробітну плату. Вони виплачуються працівникові понад розмір його основної заробітної плати за краще виконання трудових обов'язків, винахідливість, особливі умови праці тощо [56].

Проведений аналіз свідчить, що у досліджуваному підприємстві виплата премій носить несистемний характер.

Відповідно до Статуту ДП «Тернопільське лісове господарство»: «Керівник підприємства обирає форми і системи оплати праці, встановлює працівникам конкретні розміри тарифних ставок, відрядних розцінок, посадових

окладів, премій, винагород, надбавок і доплат на умовах, передбачених чинним законодавством та колективним договором» [65].

Середні розміри посадового окладу працівників ДП «Тернопільське лісове господарство» станом на січень 2021 року представлені у таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Середні розміри посадового окладу працівників  
ДП «Тернопільське лісове господарство»  
станом на січень 2021 року

	Середній розмір посадового окладу станом на січень 2021 р., грн.
Апарат лісгоспу	11305
Відділ лісового господарства	8503
Виробничий відділ	8683
Бухгалтерія	8791
Економічний відділ	6204
Господарський відділ	6954
<b>Середній розмір посадового окладу адміністративно-управлінського персоналу</b>	8407
Буданівське лісництво	6880
Залозецьке лісництво	7017
Збараське лісництво	7017
Микулинецьке лісництво	6991
Мшанецьке лісництво	7017
Скалатське лісництво	6759
Теребовлянське лісництво	7075
Тернопільське лісництво	6927
Лісопромисловий комплекс	7100
<b>Середній розмір посадового окладу працівників лісництв</b>	6975

*Примітка:* складено автором на основі даних шатного розпису ДП «Тернопільське лісове господарство»



З даних таблиці 2.8 видно, що посадові оклади працівників ДП «Тернопільське лісове господарство» є вищими за розмір мінімальної заробітної плати встановленої законодавством України станом на січень 2021 року. Середній розмір посадового окладу адміністративно-управлінського персоналу складає 8407 грн. в місяць, а середній розмір посадового окладу працівників лісництв – 6975 грн. в місяць.

В Статуті підприємства зазначено, що: «Мінімальна заробітна плата працівників не може бути нижчою встановленого законодавством України мінімального розміру заробітної плати» [65].

Важливим аспектом ефективності діючої на підприємстві системи матеріальної мотивації персоналу виступає конкурентоспроможність розміру заробітної плати. На основі цього на рис. 2.3. нами приведено результати порівняльного аналізу розміру середньої заробітної плати працівників ДП «Тернопільське лісове господарство» із рівнем мінімальної заробітної плати в Україні, середньомісячною заробітною платою в галузі, Тернопільській області та Україні.



Рис. 2.3. Конкурентоспроможність заробітної плати працівників ДП «Тернопільське лісове господарство»

*Примітка:* складено автором на основі даних підприємства та [51].

Згідно рис. 2.3. можемо зробити висновок, що рівень заробітної плати працівників ДП «Тернопільське лісове господарство» є вищим від рівня мінімальної заробітної плати в Україні, майже дорівнює рівню заробітної плати в галузі, проте є меншим від середньомісячної заробітної плати в Україні та середньомісячної заробітної плати в Тернопільській області. Відтак, рівень конкурентоспроможності заробітної плати підприємства потребує покращення.

Загальновідомо, що використання лише матеріальної мотивації працівників не дозволяє досягнути бажаного ефекту. Застосування елементів нематеріальної мотивації здатні задовольнити потреби вищих рівнів, так як заробітна плата спрямована на задоволення фізіологічних потреб працівників. Для підприємства також застосування даних методів є вигідним, оскільки нематеріальна мотивація співробітників в певній мірі дозволяє зменшити витрати на персонал. На ДП «Тернопільське лісове господарство» частково застосовуються методи нематеріальної мотивації, а саме використання усної похвали досягнень працівників, гнучкі робочі графіки для окремих працівників, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, часткове проведення медичного обстеження працівників.

Ми вважаємо, що керівництву ДП «Тернопільське лісове господарство» слід акцентувати увагу на проблемах розвитку та впровадження таких складових системи нематеріального мотивування персоналу, як: просування працівників за службовою ієрархією; нагородження кращих працівників грамотами та подяками за підсумками місяця, кварталу та року; забезпечення неформального спілкування працівників різних ієрархічних рівнів; надання працівникам розширені соціальні пакети послуг; забезпечення розвитку персоналу шляхом проведення навчальних програм, тренінгів, курсів з підвищення кваліфікації тощо [35, 97-98].

Проте керівник ДП «Тернопільське лісове господарство» при проведенні нарад та зборів прислухається до пропозицій працівників та враховує їх при прийнятті управлінських рішень.

У системі мотивації можна виділити багато стимулів, які спонукають персонал до трудової активності. Кожен працівник хоче бути впевненим у своєму майбутньому, щоб досягти цього керівництву необхідно застосовувати інструменти службового просування. Для персоналу ДП «Тернопільське лісове господарство» практично не передбачена можливість кар'єрного росту. Працівники мають змогу зайняти вакансію на певну посаду лише у випадку використання підприємством внутрішніх джерел пошуку персоналу, оскільки на підприємстві не проводяться заходи спрямовані на планування кар'єри співробітників.

Керівництво ДП «Тернопільське лісове господарство» використовує загальнокорпоративну систему мотивації, тобто розраховану на застосування одних і тих самих видів мотивації до різних груп працівників. Проте доцільним є запровадження індивідуалізованої системи мотивації, яка б передбачала врахування потреб та інтересів кожного працівника.

Отже, система матеріальної мотивації персоналу на ДП «Тернопільське лісове господарство» представлена більшою мірою системою оплати праці. Оплата праці здійснюється відповідно до чинного законодавства. Однак премії, які виплачуються працівникам, не є орієнтованими на досягнення високих кінцевих результатів. Рівень конкурентоспроможності заробітної плати не є достатнім в сучасних умовах діяльності. Система нематеріальної мотивації на підприємстві охоплює такий перелік методів, які потребують розвитку і вдосконалення.

Для покращення системи мотивації персоналу та досягнення поставлених цілей підприємства керівництву необхідно застосовувати комплексний підхід до мотивації, тобто більш повно використовувати засоби нематеріальної мотивації попри використання матеріальних форм та методів мотивації.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи описано загальну характеристику ДП «Тернопільське лісове господарство», проведений аналіз фінансово-господарських показників діяльності та досліджено систему мотивації персоналу підприємства.

Підприємство розташоване в центральній частині Тернопільської області, його площа розділена між шістьма адміністративними районами області та включає в свою структуру 8 лісництв.

Основним видом діяльності ДП «Тернопільське лісове господарство» згідно КВЕД є лісозаготівлі. Метою діяльності підприємства є отримання прибутку. ДП «Тернопільське лісове господарство» також здійснює діяльність щодо ведення лісового господарства, відтворення та підвищення продуктивності лісових насаджень, забезпечення охорони та захисту лісів, попередження та запобігання можливих правопорушень та злочинів у сфері лісового господарства, проведення лісопилно-деревообробних робіт, здійснення лісозаготівель, виробництво продукції та товарів народного споживання та інші.

Станом на січень 2021 року на підприємстві налічувалося 191 працівників. Для ДП «Тернопільське лісове господарство» характерною є лінійно-функціональна організаційна структура, яка передбачає виокремлення лінійних керівників та створення при них спеціальних функціональних служб.

Проводячи дослідження фінансових показників діяльності підприємства нами було встановлено, що чистий фінансовий результат ДП «Тернопільське лісове господарство» у 2019 р. становив 409 тис. грн., та у порівнянні з 2018 р. показник зменшився на 63 тис. грн., у відсотках це складає 13,35 %. У 2020 р. прибуток дорівнював 232 тис. грн. та порівняно з 2019 р. зменшився на 177 тис. грн. (43,28%).

Також у даному розділі дипломної роботи був проведений коефіцієнтний аналіз, результати якого свідчать, що на підприємстві неефективно

використовується наявний потенціал та ресурси, тому керівництву потрібно приділяти увагу управлінню ними.

Рівень мотивації працівників ДП «Тернопільське лісове господарство» є недостатньо повним в сучасних умовах господарювання підприємства. Оскільки для системи мотивації працівників характерним є переважання матеріальних форм та методів мотивації.

Досліджено, що середній розмір посадового окладу адміністративно-управлінського персоналу складає 8407 грн. в місяць, а середній розмір посадового окладу працівників лісництв – 6975 грн. в місяць.

Керівництво ДП «Тернопільське лісове господарство» частково застосовує методи нематеріальної мотивації, серед них використовуються такі, як усна похвала досягнень працівників, гнучкі робочі графіки для окремих працівників, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, часткове проведення медичного обстеження працівників. Проте система нематеріального стимулювання не є повною, тому потребує удосконалення. Відтак, вважаємо доцільним застосовувати комплексний підхід до мотивації працівників, використовуючи необхідні для задоволення потреб методи як матеріального, так і нематеріального мотивування.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ДП «ТЕРНОПІЛЬСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

### 3.1. Аналіз ефективності системи мотивації персоналу ДП «Тернопільське лісове господарство»

Для покращення системи мотивації працівників підприємства доцільно провести дослідження потреб працівників та ступеня їх задоволеності наявним мотиваційним механізмом. Узагальнивши результати проведеного аналізу керівництво підприємства зможе виокремити форми та методи мотивацій персоналу, які б дозволяли знайти підхід до кожного працівника.

Для визначення передумов удосконалення системи мотивації персоналу ДП «Тернопільське лісове господарство» нами була розроблена анкета. Метою анкетування працівників є вивчення їх потреб, рівня задоволеності діючою на підприємстві системою мотивації, дослідження цінності для кожного працівника тих чи інших інструментів мотивації. Розроблена нами анкета представлена у додатку С .В процесі анкетування брали участь 130 респондентів. Опрацьовані результати опитування наведені на рисунках 3.1.-3.17.

На рисунку 3.1. представлені відповіді працівників на питання щодо задоволеності умовами праці.

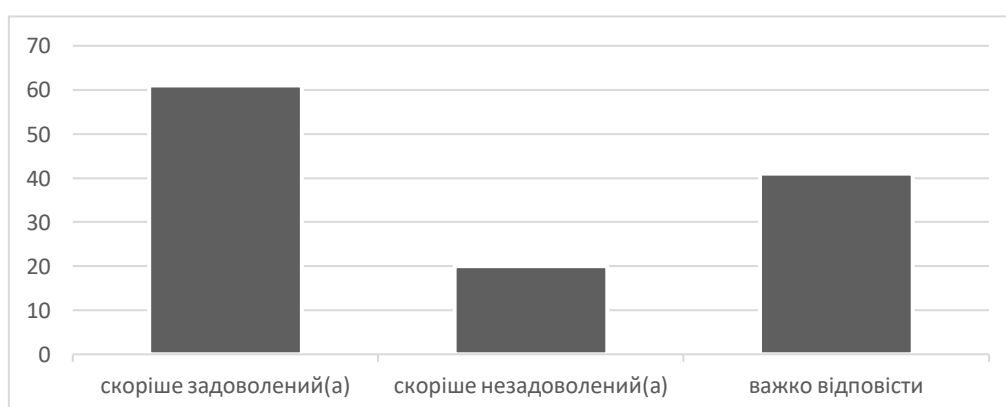


Рис. 3.1. Рівень задоволеності працівників умовами праці

*Примітка:* складено автором на основі проведеного анкетування.

Як видно з даних рис. 3.1., більшість працівників ДП «Тернопільське лісове господарство» задоволені умовами праці на підприємстві (60%), 16% працівників відчувають незадоволеність умовами праці, та для 34% важко відповісти на питання про рівень умов праці на підприємстві. Показник рівня задоволеності умовами праці відображає загальну оцінку працівниками робочої ситуації. За результатами проведеного анкетування на ДП «Тернопільське лісове господарство» умови праці можемо вважати задовільними.

Для більшого розуміння рівня наявної системи мотивації на рисунку 3.2. наведені дані щодо рівня задоволеності працівників системою мотивації підприємства.

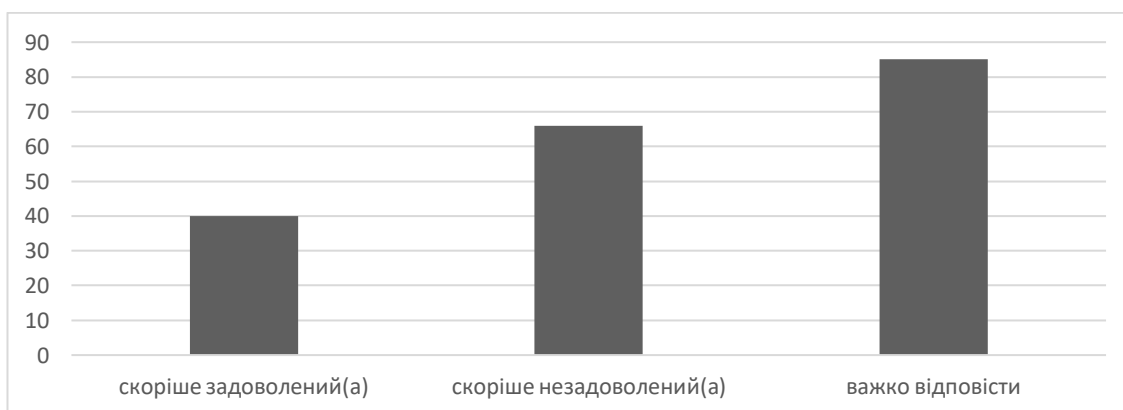


Рис. 3.2. Рівень задоволеності працівників системою мотивації

*Примітка:* складено автором на основі проведеного анкетування.

З даних рис. 3.2. бачимо, що найбільша частка працівників (44 %) не може відповісти на питання про рівень задоволеності наявною системою мотивації, відповідно 35 % працівників незадоволені та 21 % задоволені діючим мотиваційним механізмом. Виходячи з цього, вважаємо доцільним проведення удосконалення та реструктуризації діючих форм та методів персоналу виходячи з потреб працівників.

На рис. 3.3. наведемо узагальнені дані щодо важливості для працівників ДП «Тернопільське лісове господарство» матеріальних та нематеріальних засобів мотивації.

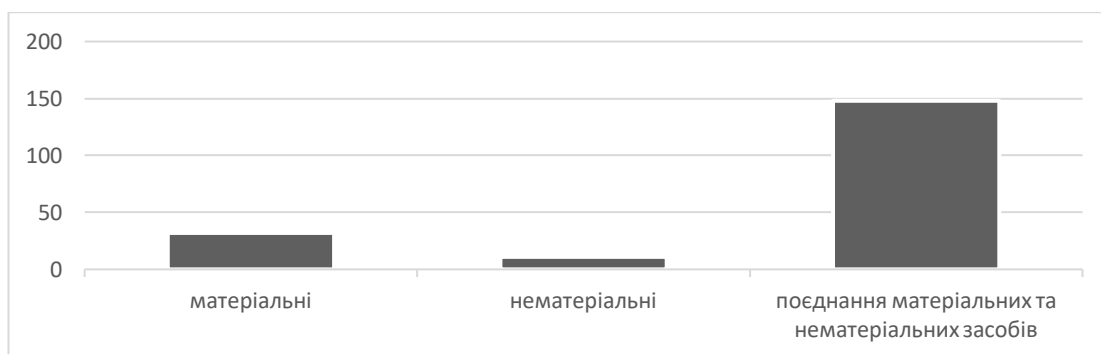


Рис. 3.3. Важливість засобів мотивації для працівників

*Примітка:* складено автором на основі проведеного анкетування.

Матеріальні стимули є важливими для 17 % працівників, нематеріальні – для 6 % працівників. Найбільшу частку, тобто 77 % становлять працівники, які вважають що важливим є поєднання матеріальних та нематеріальних засобів мотивації. Тому, доцільним є застосування комплексного підходу до системи мотивації персоналу, коли будуть поєднуватися різні форми та методи мотивації.

Ступінь задоволеності працівників рівнем заробітної плати, як основного елемента матеріальної мотивації наведений на рис. 3.4.

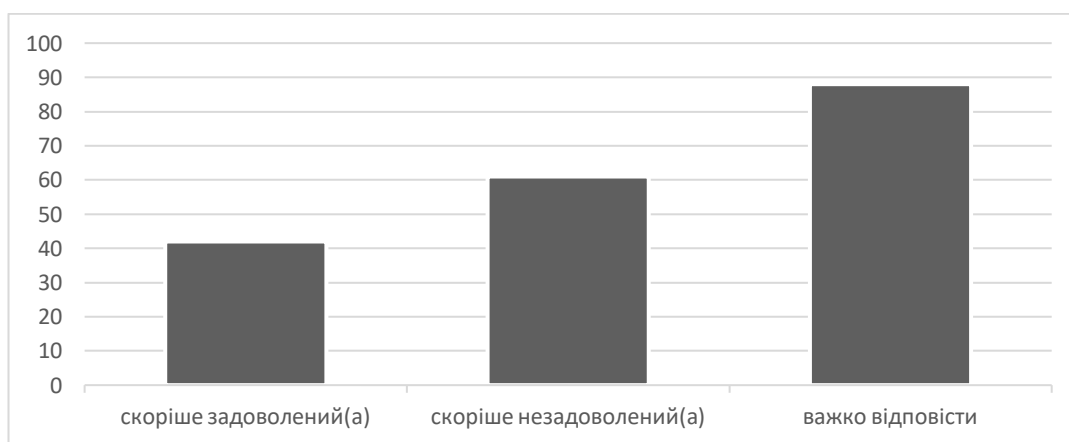


Рис. 3.4. Ступінь задоволеності заробітною платою

*Примітка:* складено автором на основі проведеного анкетування.

Більшість працівників (22 %) стверджують, що рівень заробітної плати є для них задовільним, 32 % працівників вважають його недостатнім. Решта працівників, які становлять 46 % не можуть відповісти на дане питання.

Для більшої матеріальної мотивації працівників керівництву доцільно переглянути наявний рівень оплати праці працівників, оскільки результати опитування свідчать, що розмір заробітної плати є швидше недостатнім.



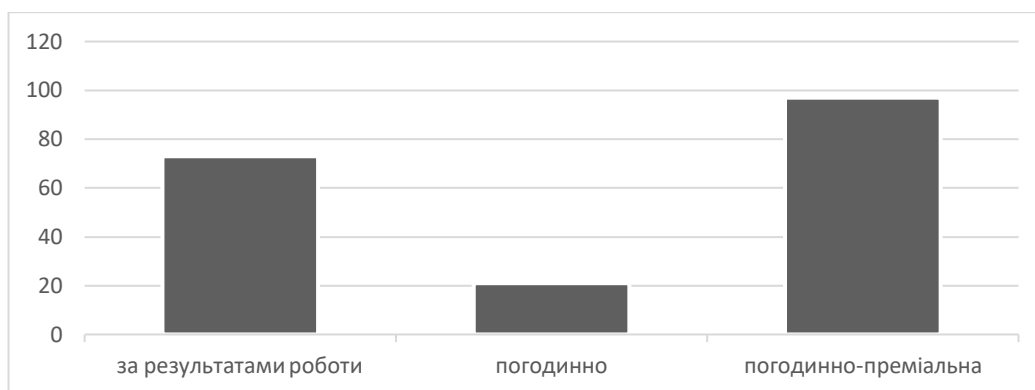


Рис. 3.5. Бачення працівників щодо формування заробітної плати

*Примітка:* складено автором на основі проведеного анкетування.

Більшість працівників ДП «Тернопільське лісове господарство» вважає, що заробітна плата повинна формуватися за погодинно-преміальною системою, тобто до посадових окладів та тарифних ставок повинні добавлятися премії та надбавки за досягнення кращих якісних та кількісних показників. За результатами роботи бажають отримувати винагороду 33 % працівників та 11 % вважають найкращою погодинну систему оплати праці.

Окрім основної заробітної плати на підприємстві доцільно використовувати премії, які також виступають елементом матеріального мотивування.

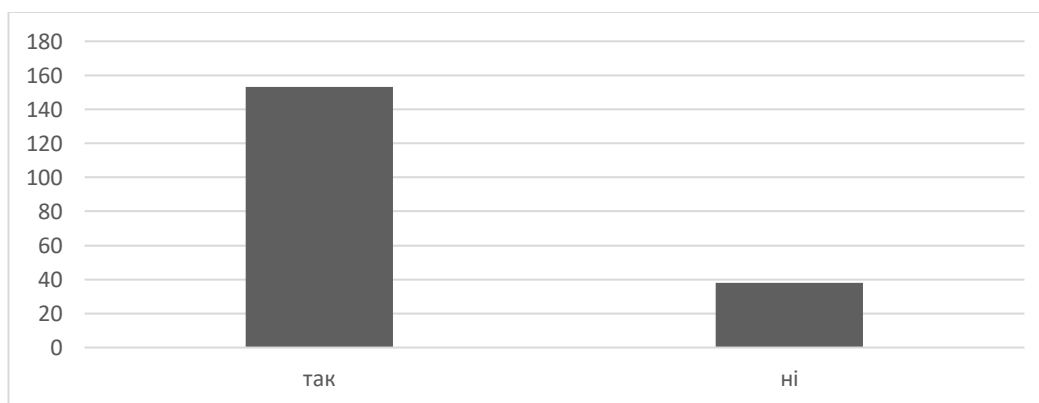


Рис. 3.6. Важливість премій для працівників досліджуваного підприємства

*Примітка:* складено автором на основі проведеного анкетування.

Згідно даних наведених на рис. 3.6. бачимо, що переважають працівники для яких премії носять важливий характер, частка таких працівників складає 80 %. Для решти персоналу премії не виступають важливим інструментом мотивації.

Проаналізуємо частоту виплати премії на досліджуваному підприємстві. Узагальнені результати представлені на рис. 3.7.

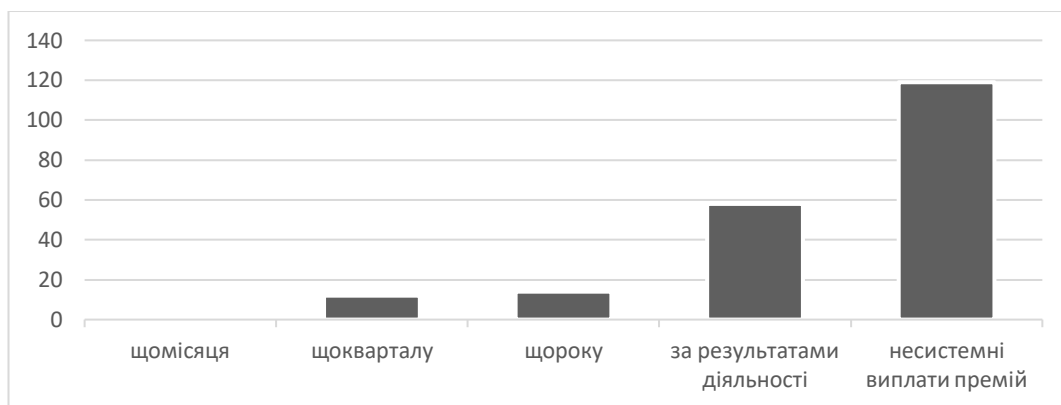


Рис. 3.7. Частота виплати премій для працівників на ДП «Тернопільське лісове господарство»

*Примітка:* складено автором на основі проведеного анкетування.

Премії працівникам ДП «Тернопільське лісове господарство» виплачуються не системно. Оскільки, згідно даних рис. 3.6. для більшості працівників премії є важливим елементом матеріального стимулювання, то керівництву доцільно удосконалити систему виплати премій та здійснювати виплату системно.

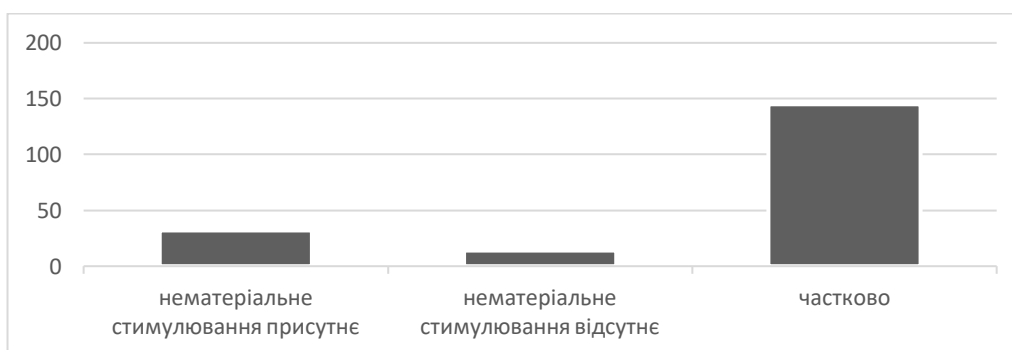


Рис. 3.8. Застосування методів і форм нематеріального стимулювання працівників

*Примітка:* складено автором на основі проведеного анкетування.

Провівши аналіз відповідей працівників вважаємо, що на ДП «Тернопільське лісове господарство» частково застосовуються методи нематеріального стимулювання (див. рис. 3.8.). Проте, існує доцільність застосування розширеного комплексу нематеріальних інструментів мотивування.

Важливою складовою ефективності мотиваційної системи є розуміння її функціонування працівниками підприємства. На рис. 3.9. наведені дані зрозумілості для працівників діючої системи мотивації.

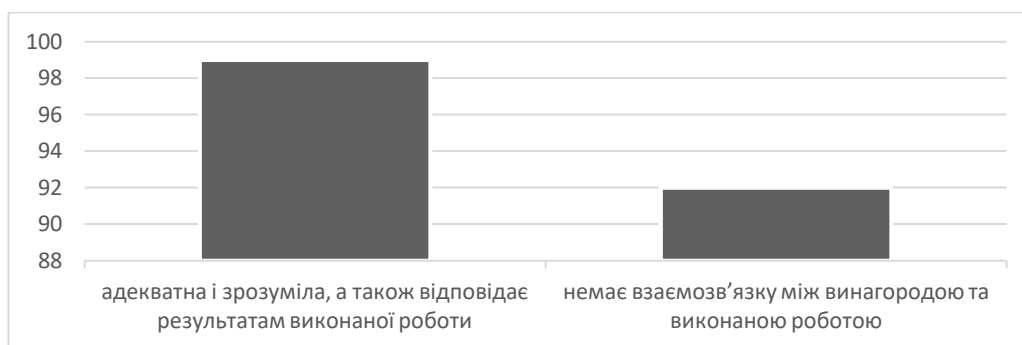


Рис. 3.9. Розуміння працівниками системи мотивації персоналу на підприємстві

*Примітка:* складено автором на основі проведеного анкетування.

Для багатьох працівників методи мотивації персоналу є зрозумілими та адекватними, та їх рівень відповідає результатам виконаної роботи. Проте, 48 % працівників встановлюють невідповідність між виконаною роботою та виплаченою за це винагородою.

Система нематеріального стимулювання на досліджуваному підприємстві є недостатньою, проте працівники виділяють наступні форми нематеріальної мотивації (див. рис. 3.10.).

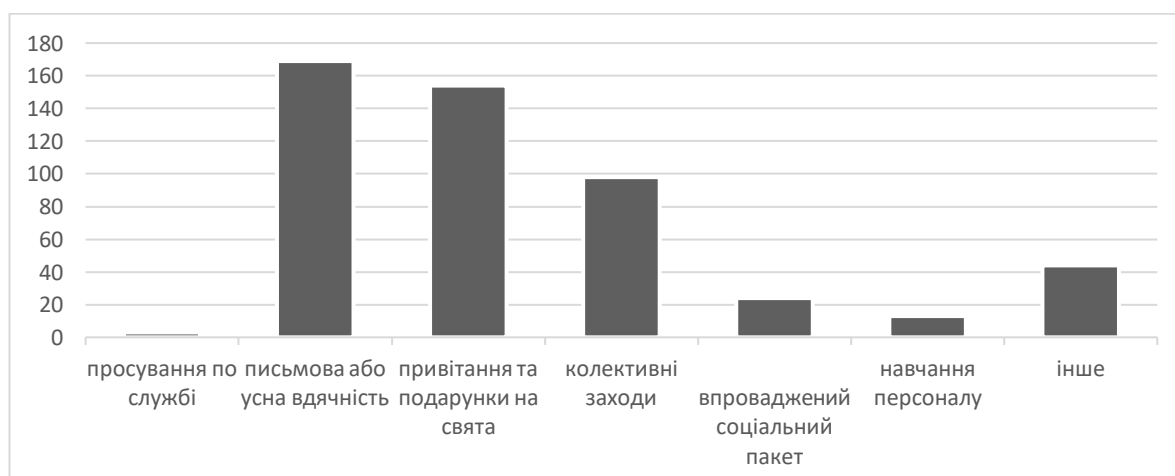


Рис. 3.10. Способи нематеріальної мотивації, які використовуються на ДП «Тернопільське лісове господарство»

*Примітка:* складено автором на основі проведеного анкетування.

Як бачимо з рис. 3.10. використовуються такі засоби нематеріальної мотивації, як письмова або усна вдячність, привітання та подарунки на свята, колективні заходи, частково впроваджений соціальний пакет, проводиться навчання персоналу та інше.

Проте система нематеріальної мотивації не включає в себе можливість кар'єрного зростання для працівників. На рис. 3.11. наведені дані щодо важливості даного елемента мотивації для працівників ДП «Тернопільське лісове господарство».

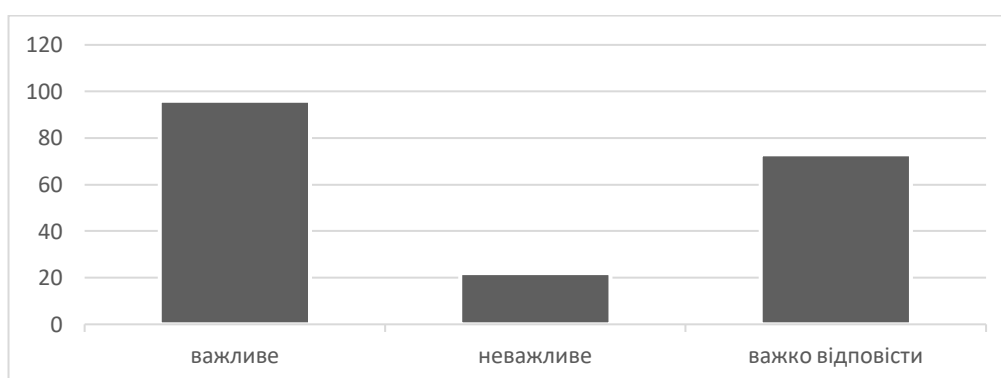


Рис. 3.11. Важливість кар'єрного зростання для працівників підприємства

*Примітка:* складено автором на основі проведеного анкетування.

Для половини від загальної кількості працівників просування по службі є важливим засобом мотивації, для 12% даний метод мотивації є неважливим. Для решти працівників (38 %) важко дати відповідь на це питання.

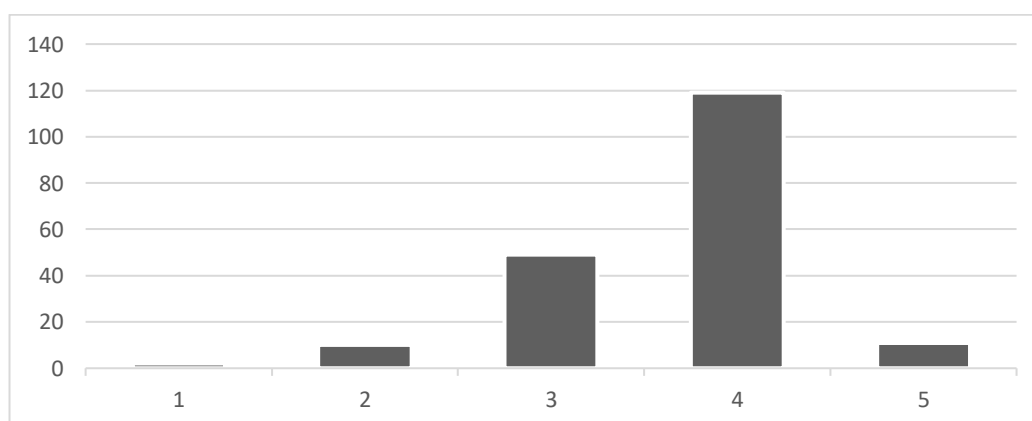


Рис. 3.12. Оцінками працівниками рівня соціально-психологічного клімату в колективі

*Примітка:* складено автором на основі проведеного анкетування.

Згідно даних рис. 3.12. соціально-психологічний клімат в ДП «Тернопільське лісове господарство» є сприятливим. Це свідчить про наявність позитивних відносин між членами колективу, взаємодовіра між працівниками, бажання кожного працівника зробити внесок у загальний результат діяльності колективу, створення умов для професійної діяльності, самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника тощо.

Узагальнені дані щодо займаних посад респондентів наведені на рис.3.13.

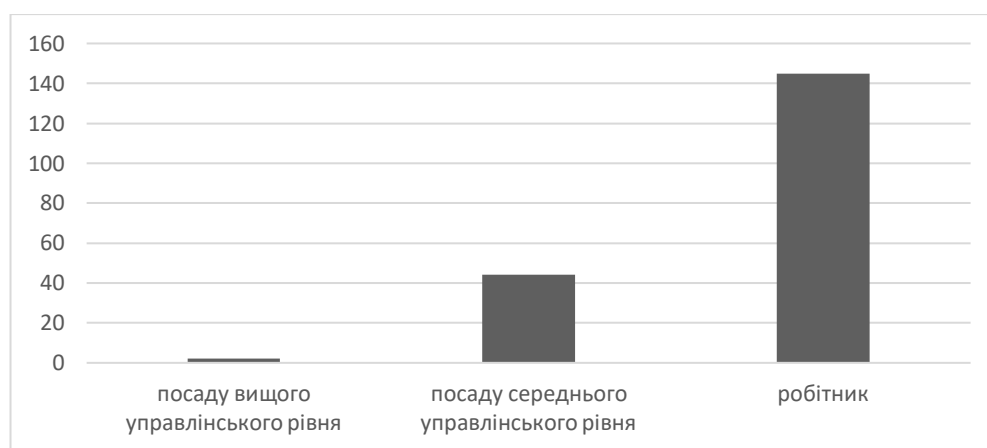


Рис. 3.13. Приналежність респондентів до займаних посад

*Примітка:* складено автором на основі проведеного анкетування.

Серед працівників, які брали участь в анкетуванні 76 % займають робітничі посади, 23 % посади середнього управлінського рівня та 1% займають посади вищого управлінського рівня.

Доцільно при проведенні анкетування також дослідити стаж роботи працівників ДП «Тернопільське лісове господарство».

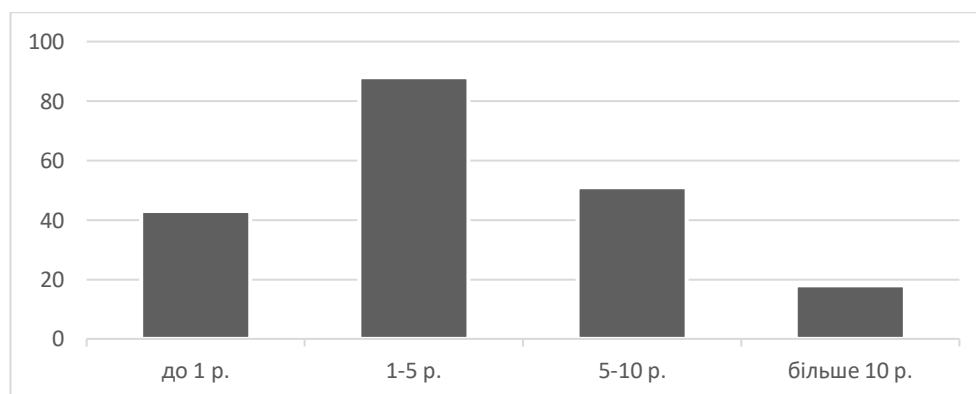


Рис. 3.14. Стаж роботи працівників підприємства

*Примітка:* складено автором на основі проведеного анкетування.

Як видно з рисунку 3.14. найбільше працівників працюють в ДП «Тернопільське лісове господарство» від 1 до 5 років, 26 % персоналу мають стаж роботи на даному підприємстві у межах від 5 до 10 років, 21 % працюють не більше одного року та 9 % більше 10 років.

Визначимо вікову структуру працівників ДП «Тернопільське лісове господарство». Узагальнені дані представлені на рис. 3.15.

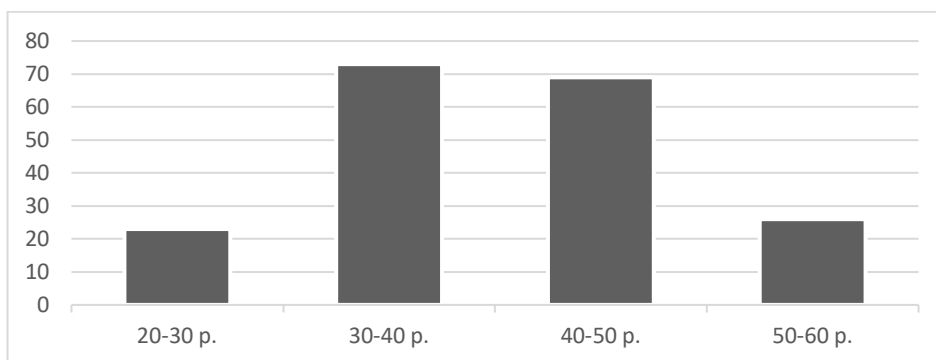


Рис. 3.15. Вік працівників ДП «Тернопільське лісове господарство»

*Примітка:* складено автором на основі проведеного анкетування.

Найбільшу частку, яка становить 38 % займають працівники віком від 30 до 40 років, персонал віком 40-50 років складає 36 %, працівники віком до 30 років займають частку у 12 % та 14 % від загальної кількості працівників ДП «Тернопільське лісове господарство» займають працівники віком старше 50 років.

Через специфіку роботи ДП «Тернопільське лісове господарство» велику частину від загальної кількості персоналу займають працівники чоловічої статі (див. рис. 3.16.).

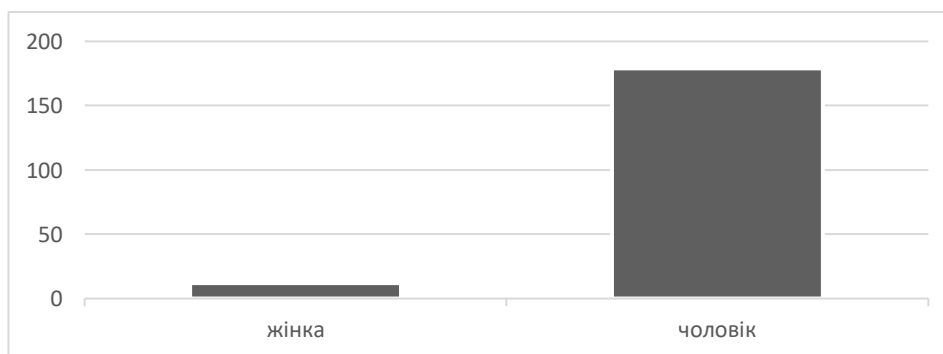


Рис. 3.16. Стать працівників ДП «Тернопільське лісове господарство»

*Примітка:* складено автором на основі проведеного анкетування.

На підприємстві працює 94% чоловіків та 6 % жінок. Це пояснюється тим, що важливою вимогою правильної організації праці та забезпечення відповідних умов роботи являється відповідність складу працюючих характеру робіт.

Також вважаємо доцільним проаналізувати рівень освіти працівників ДП «Тернопільське лісове господарство». Узагальнені дані наведені на рис. 3.17.

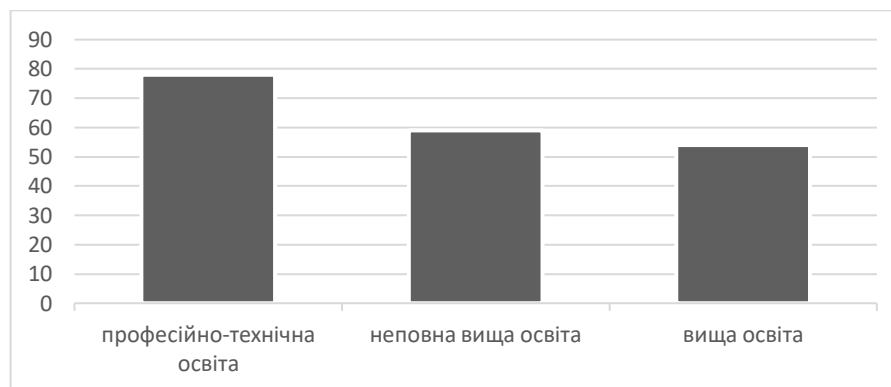


Рис. 3.17. Рівень освіти працівників підприємства

*Примітка:* складено автором на основі проведеного анкетування.

Переважна більшість працівників мають професійно-технічну освіту (41 %), неповною вищою освітою володіють 31 % персоналу та 28 % від загальної кількості працівників мають вищу освіту.

Розробивши анкету та провівши анкетування серед працівників ДП «Тернопільське лісове господарство» нами було досліджено, що форми та методи мотивації персоналу підприємства потребують удосконалення. Розроблення покращеної мотиваційної системи повинне опиратися на пошук раціональних нематеріальних стимулів, які будуть разом із методами матеріального стимулювання задовольняти потреби працівників.

Оскільки для багатьох працівників премії є важливим елементом мотивації, то необхідно впроваджувати систему преміювання, яка носила б постійний характер. Використовуючи різні форми преміювання, а саме виплати за поточні результати трудової діяльності, доплати і надбавки, нарахування одноразових заохочень за результатами праці, преміальні виплати за підсумками роботи за рік та ін.

### **3.2. Пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації працівників на ДП «Тернопільське лісове господарство»**

Сучасні умови діяльності суб'єктів господарювання вимагають досягнення кращих показників конкурентоспроможності та результатів діяльності загалом. Одним із головних факторів, який виступає рушійним елементом забезпечення раціонального використання ресурсів підприємства та мобілізації його кадрового потенціалу стає оптимізація системи мотивації персоналу

Провівши дослідження системи мотивації персоналу на ДП «Тернопільське лісове господарство» можемо зробити висновок, що діючий механізм мотивації є не достатньо повним. У структурі системи мотивації персоналу підприємства переважає матеріальна форма мотивації працівників, а нематеріальна перебуває на низькому рівні. Використання недосконалих форм та методів мотивації працівників призводить до зниження трудової активності персоналу та показників продуктивності праці. Ці фактори безпосередньо впливають на якість роботи працівників та перешкоджають досягненню максимальних кінцевих результатів діяльності підприємства.

Важливим фактором впливу на різні сфери діяльності підприємств є те, що у 2020 році менеджмент усіх суб'єктів господарювання стикнувся з всесвітньою пандемією. Це також вплинуло на процеси управління персоналом, зміни пов'язані з COVID-19 відбулися й у кадровій сфері, а саме скоротилася чисельність персоналу, знизився фонд оплати праці, призупинилися деякі вакансії.

Виходячи з того, що основною метою діяльності ДП «Тернопільське лісове господарство» є отримання максимально можливого рівня прибутку та досягнення провідних позицій на ринку галузі, вважаємо за доцільне застосовувати комплексний підхід до формування системи мотивації працівників, базуючись на правильному співвідношенні матеріальної та нематеріальної мотивації ( рис. 3.18.).





Рис. 3.18. Методи удосконалення системи мотивації персоналу у ДП «Тернопільське лісове господарство»

*Примітка:* сформовано автором на основі проведених досліджень.

Оскільки для працівників премії є важливим елементом матеріальної мотивації ми вважаємо, що разом із загальноприйнятими умовами нарахування та виплати премій працівникам, керівництву необхідно враховувати також наступні їх досягнення: за професійні успіхи та досягнення - для керівників, фахівців та професіоналів; премії за високі результати трудової діяльності та безперебійне виробництво для робітників, щоквартальні та щорічні премії для працівників, які показали найкращі результати роботи за квартал (рік) тощо.

Також пропонуємо проводити регулювання заробітної плати базуючись на стаж роботи працівників на ДП «Тернопільське лісове господарство», оскільки велику частку займають працівники, які працюють на підприємстві від 1 до 5 років та від 5 до 10 років. Даний підхід вважаємо ефективним, тому що збільшення трудового стажу у виробничих структурах (майстернях, цехах, дільницях) безпосередньо впливає на формування досвіду та підвищення рівня кваліфікації працівника, здатності прогнозувати можливі ситуації та своєчасно

виявляти неполадки у роботі, готовність приймати ефективніші та раціональніші рішення. Також даний метод регулювання розміру заробітної плати дозволить зменшити плинність кадрів та підвищить лояльність працівників до підприємства. Проте зазначимо, що для вирішення знайдених проблеми мотивації персоналу та удосконалення мотиваційного механізму на підприємстві необхідно приділяти увагу не лише системам оплати праці, а й пошуку шляхів удосконалення рівня управління персоналом, покращення систем кадрового планування та мотивації.

Ми вважаємо, що рівень заробітної плати є важливим елементом мотивації, але чергове зростання рівня заробітної плати, премій чи доплат носить короткотерміновий мотиваційний ефект через швидку адаптацію працівників, тому доцільно їх поєднувати з засобами нематеріальної мотивації. При цьому необхідно враховувати індивідуальні особливості працівників, а також виокремити ключові елементи системи нематеріального стимулювання, шляхом проведення системних досліджень персоналу підприємства.

Оскільки, для багатьох працівників підприємства важливим фактором нематеріальної мотивації є просування по службі, то необхідно створити програму кар'єрного росту для персоналу. При цьому, слід надавати пріоритет на просування по службі тим працівникам, які у процесі трудової діяльності досягли найкращих результатів у роботі, проявляли ініціативу в межах своїх повноважень, постійно підвищували свій професійний рівень та дотримувались етики поведінки працівників.

Можливе створення кар'єрограми, як основного інструменту планування кар'єри на підприємстві. Кар'єрограма повинна складатися на визначений майбутній період часу та включати в себе інформацію про зобов'язання керівництва щодо горизонтального та вертикального просування по службі працівника, підвищення рівня знань та кваліфікації працівника. Як правило, кар'єрограма містить в собі інформацію про визначений перелік посад від нижчої до вищої, які працівник може зайняти в процесі роботи, рівня освіти та

кваліфікації необхідної для зайняття даних посад, про підготовку і перепідготовку, які потрібні для зайняття певної посади тощо [64, 427].

Удосконалений соціальний пакет є одним з дієвих засобів нематеріальної мотивації. При формуванні ефективного соціального пакету потрібно опиратися на визначення потреб та інтересів кожного працівника. Пропонуємо запровадити декілька варіантів соціального пакету з різним наповненням, проте однаковою загальною вартістю пакета. Це дозволить надати працівникам можливість вибору соціального пакету, який максимально задовольнить їхні потреби і виступить дієвим засобом стимулювання праці.

Соціальний пакет ДП «Тернопільське лісове господарство» може включати наступні аспекти: вручення працівникам подарунків від підприємства; організація корпоративних свят і відпочинку; публічні винагороди та іменні подарунки за проявлені успіхи, що мали відображення у результатах діяльності; оплата кращим працівникам путівок на відпочинок (оздоровлення), оплата медичного огляду та лікування, оплата проїзду та харчування та ін. Завданням соціального пакету є компенсація працівнику витрат, пов'язаних із виконання функціональних обов'язків, покращення здоров'я працівників та підвищення їх працездатність, що в свою чергу буде сприяти професійному зростанню, посиленню мотивації персоналу, підвищенню результатів роботи, зменшенню плинності кадрів.

Також вважаємо, що проведення професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, окрім мотиваційного ефекту дозволить забезпечити розвиток професійних компетенцій працівників. Вважаємо, що необхідно проводити попередню підготовку та ознайомлення з робочим процесом працівників-початківців, яка передбачає отримання ними загальних теоретичних відомостей та практичне навчання безпосередньо на робочому місці. Можливе закріплення за новими працівниками працівників-наставників, які працюють на аналогічних посадах для передання досвіду, професійних навичок молодим спеціалістам. Слід також періодично організовувати перевірку знань працівників методом тестування або усного опитування.

Розробку мотиваційної програми на підприємстві слід проводити таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений працювати на результат та досягати поставлених перед ним підприємством цілей.

На основі проведених досліджень, нами сформовано типову модель удосконалення засобів мотивації персоналу ДП «Тернопільське лісове господарство», переставлену на рис. 3.3.

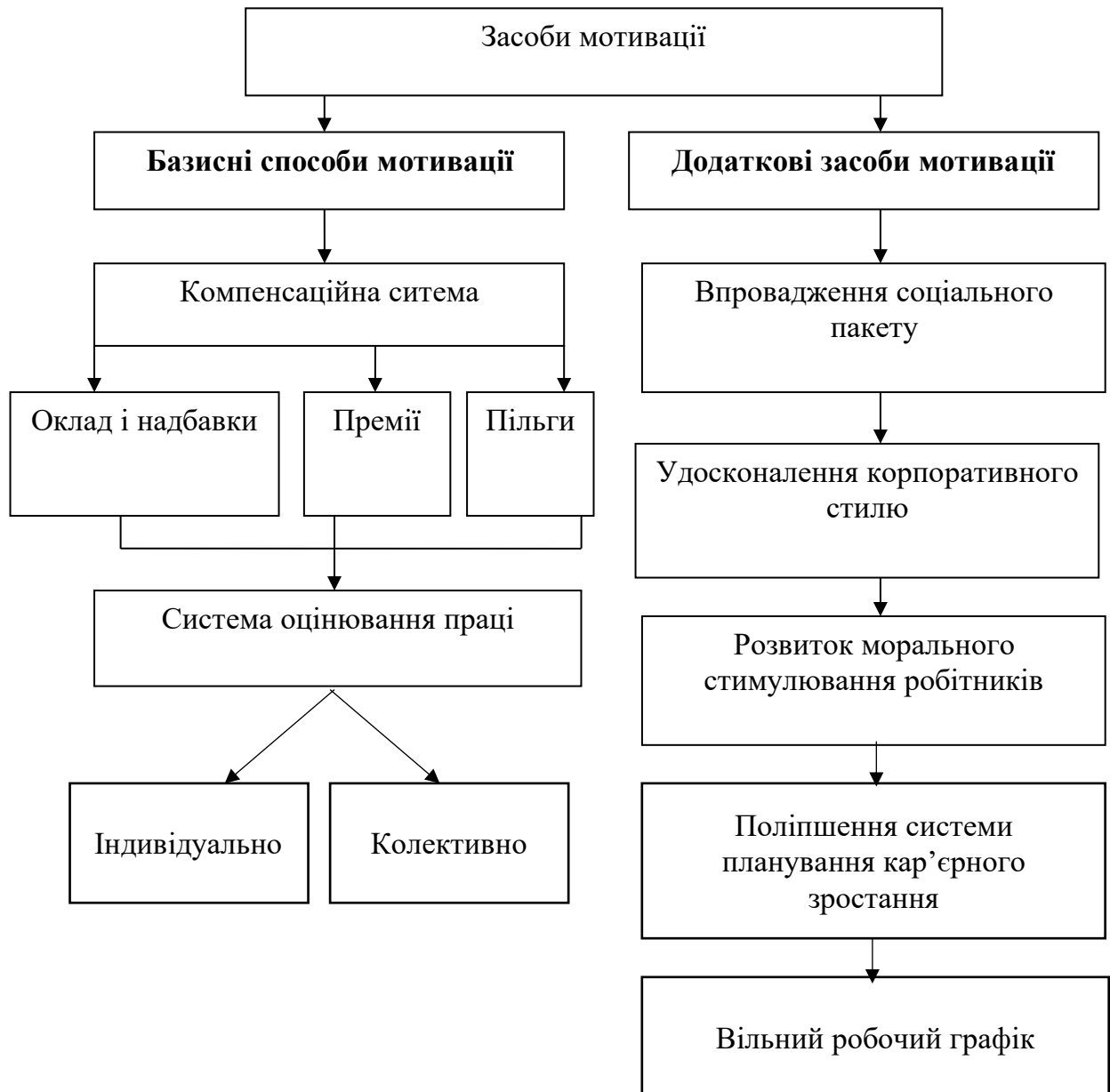


Рис. 3.19. Типова модель удосконалення засобів мотивації персоналу ДП «Тернопільське лісове господарство»

*Примітка:* сформовано автором на основі [3, 9].

В результаті застосування запропонованої модель удосконалення засобів мотивації персоналу, включаючи базисні та додаткові методи стимулювання можливе отримання позитивних результатів роботи персоналу підприємства. Важливим засобом мотивації виступає система компенсації, яка включає в себе оклад та надбавки, премії, пільги, які в сукупності складають систему елементів оцінювання ефективності роботи працівників. Розвиток корпоративної стратегії, як складової системи засобів мотивування, передбачає удосконалення корпоративної культури та корпоративного стилю, розвиток морального стимулювання працівників, тобто застосування нематеріальних методів мотивування.

При розробці мотиваційної програми підприємства доцільним вважаємо застосування наступних принципів:

- механізм мотиваційного стимулювання працівників, який використовується на підприємстві повинен відповідати вимогам сучасності та бути конкурентоспроможною по відношенню до інших компаній галузі;
- впроваджена система матеріального стимулювання повинна спрямовуватися на досягнення кінцевих результатів як у роботі кожного працівника, так і в роботі підприємства в цілому;
- організація забезпечення можливості реалізовувати здобуті працівниками професійні навички та накопичений досвід працюючи на благо компанії;
- збалансування матеріальних та нематеріальних засобів мотивації [4, 235].

На основі проведених досліджень, нами запропоновано комплексну модель формування ефективної системи мотивації персоналу (рис. 3.20.).

Наведена модель включає в себе усі аспекти участі працівників у виробничому процесі, при цьому забезпечується врахування не лише внеску персоналу у кінцевий результат діяльності підприємства, але й багатогранні потреби, індивідуальні інтереси, ціннісні орієнтації, компетенції і здібності. Усі представлені вище фактори сприяють взаємодії працівників із підприємством та в результаті цього забезпечують досягнення цілей підприємства.

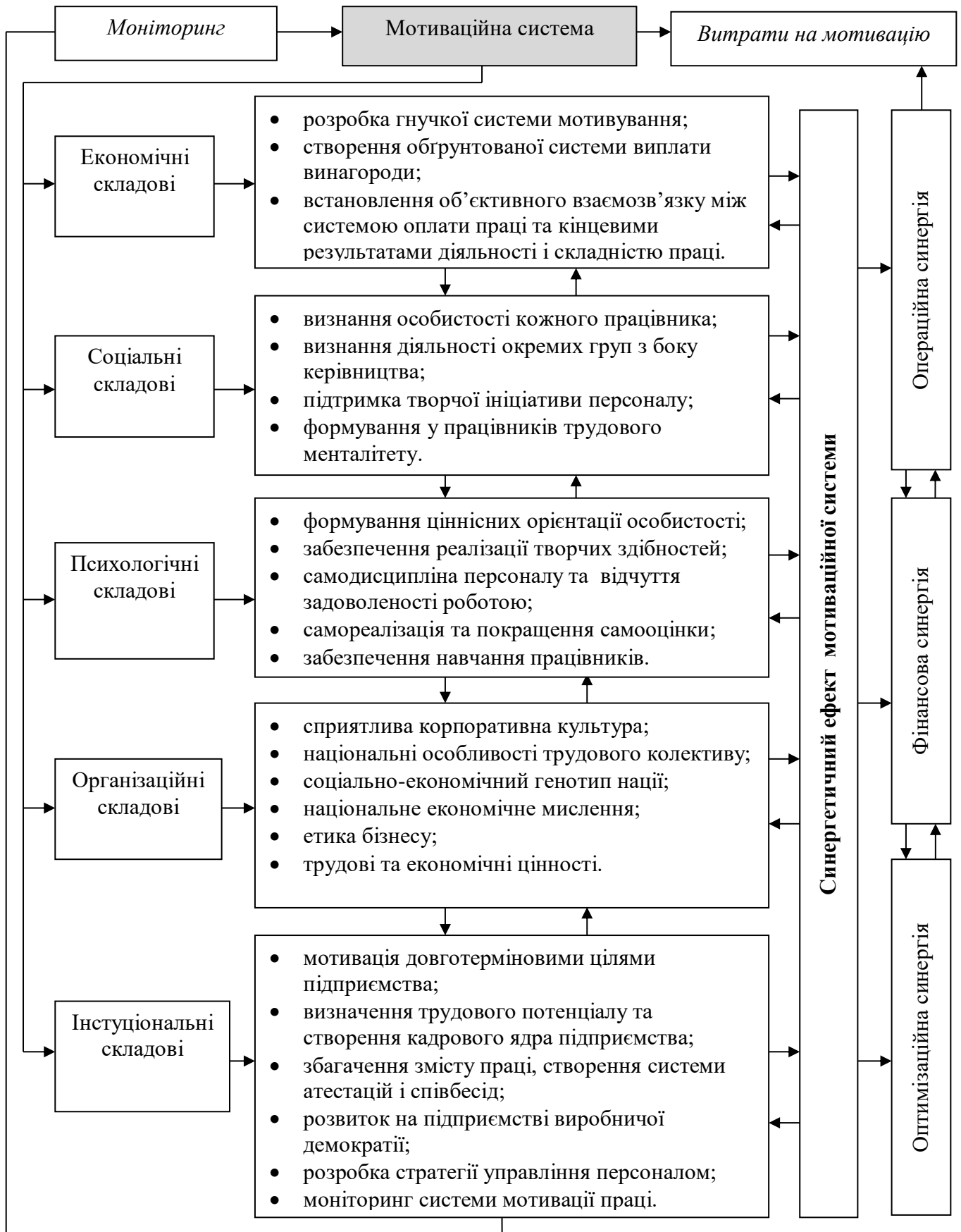


Рис. 3.20. Комплексна модель формування ефективної системи мотивації персоналу

Примітка.: сформовано автором на основі проведених досліджень.

Запропонована комплексна модель системи мотивації включає в себе складові мотивації праці, а саме економічні, соціальні, психологічні, інституціональні та організаційні. У свою чергу система мотиваційних складових містить перелік чинників, які визначають її зміст та мають бути враховані цілісною мотиваційною системою підприємства. В той же час, взаємодія даних складових мотиваційної системи створює синергетичний ефект, як включає в себе операційну, фінансову та оптимізаційну синергії, які перекривають мотиваційні витрати внаслідок досягнення інтегрального результату функціонування мотиваційної системи, яка носить комплексний характер. Вважаємо, що наведена на рис. 3.20. модель може забезпечити ефективність мотиваційної системи шляхом постійного моніторингу стану і оперативному коригуванню усіх її складових, виходячи з реакції на зовнішні чинники впливу та співвідношення із стратегічними цілями підприємства.

Тому доцільним є запровадження ефективного мотиваційного механізму, завданням якого є спрямування діяльності працівників на кінцевий результат з урахуванням поставленої мети. Виходячи з результатів проведеного нами дослідження, мотивація найперше має забезпечувати матеріальні потреби працівників та їх фінансову зацікавленість, тобто повинен бути встановлений відповідний рівень заробітної плати та матеріального винагородження в цілому. Проте ДП «Тернопільське лісове господарство» поряд із застосуванням матеріальної мотивації повинне удосконалити заходи нематеріальної мотивації працівників, що в комплексі створить ефективний механізм мотивації.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі дипломної роботи нами було проведено дослідження потреб працівників ДП «Тернопільське лісове господарство» та ступеня їх задоволеності наявним мотиваційним механізмом. Для цього була розроблена анкета та проведене анкетування персоналу. Загалом, працівники задоволені

умовами праці, частково задоволені рівнем оплати праці на підприємстві та засобами матеріального стимулювання. Проте, для більшості працівників важливим фактором в системі мотивування виступає поєднання матеріальних та нематеріальних засобів мотивації.

Виходячи з цього нами було представлено систему методів удосконалення мотиваційного механізму, яка включає в себе різнобічні засоби матеріального та нематеріального стимулювання. Запропоновані напрями мотивації персоналу спрямовані на задоволення потреб працівників, враховуючи особистісні фактори кожного з них та на досягнення стратегічних цілей підприємства. Використання даних методів дозволить забезпечити підвищення трудової активності працівників, буде розвивати у них ініціативність, що в свою чергу приведе до підвищення рівня конкурентоспроможності та покращення фінансово-господарських показників діяльності підприємства.

Також було розроблено комплексну модель формування ефективної системи мотивації персоналу, яка включає в себе різнобічні мотиваційні складові, що сприяють взаємодії працівників із підприємством та в результаті цього забезпечують досягнення цілей підприємства.



## ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі було досліджено сутність мотивації персоналу, а також проаналізовано теоретичні аспекти формування системи мотивації персоналу, оскільки, мотиваційні стимули є елементом формування рівня продуктивності праці працівників та від дієвості системи мотивації залежить кінцевий результат діяльності організації. Виявлено, що не існує єдиного підходу до розуміння суті поняття «мотивація персоналу», тому нами запропоновано власне визначення даного поняття. Ми вважаємо, що мотивація персоналу виступає одним із компонентів системи управління персоналом, який базується на поєднанні диференційованих чинників та механізмів активізації трудової діяльності та направлений на зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства задля покращення продуктивності праці та задоволення потреб та інтересів працівників.

В процесі дослідження проводилося вивчення та аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ДП «Тернопільське лісове господарство». Також були проаналізовані фінансово-господарські показники діяльності досліджуваного підприємства, охарактеризовано процеси управління трудовими ресурсами та структуру персоналу. На основі отриманих даних було розроблено рекомендації для удосконалення системи мотивації персоналу досліджуваного підприємства.

Для більшості вітчизняних підприємств характерним є переважаюче використання матеріальних засобів мотивації, проте в сучасних умовах господарювання існує необхідність застосування разом із матеріальними стимулами удосконаленої системи нематеріальної мотивації працівників. Разом із цим необхідно проводити вибір методів та форм мотивації опираючись на власні потреби кожного працівника та його індивідуальність.

Для забезпечення ефективного функціонування мотиваційної системи та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення у разі виявлення проблем у процесі її застосування необхідним є проведення мотиваційного моніторингу. Результати проведеного моніторингу дозволять керівництву приймати рішення

щодо запровадження раціональних форм та методів мотивації, які будуть націлені на покращення мотиваційного механізму.

У процесі дослідження нами проведено загальну характеристику ДП «Тернопільське лісове господарство» нами встановлено, що діяльність ДП «Тернопільське лісове господарство» спрямована на ведення лісового господарства, відтворення та підвищення продуктивності лісових насаджень, забезпечення охорони та захисту лісів, попередження та запобігання можливих правопорушень та злочинів у сфері лісового господарства, проведення лісопильно-деревообробних робіт, здійснення лісозаготівель, виробництво продукції та товарів народного споживання та інші. Основним видом діяльності ДП «Тернопільське лісове господарство» згідно КВЕД є лісозаготівлі. До складу підприємства входить 8 лісництв.

Станом на січень 2021 року на підприємстві налічувалося 191 працівників. Для організаційної структури ДП «Тернопільське лісове господарство» характерним є лінійно-функціональна форма, яка передбачає виокремлення лінійних керівників та створення при них спеціальних функціональних служб. Головну роль в управлінні ДП «Тернопільське лісове господарство» надається директору.

Проаналізувавши основні фінансово-господарські показники діяльності досліджуваного підприємства досліджено, що статутний капітал ДП «Тернопільське лісове господарство» складає 2 408 188 гривень 00 копійок та утворюється органом управління майном. Чистий фінансовий результат ДП «Тернопільське лісове господарство» у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. зменшився на 63 тис. грн., що у відсотках складає 13,35 %. У 2020 р. порівняно з 2019 р. прибуток підприємства зменшився на 177 тис. грн. (43,28%). Вважаємо, що підприємству необхідно здійснювати удосконалення системи управління фінансовими ресурсами та своєчасно виявляти та передбачати ризики, які виникають у зв'язку із зовнішніми факторами впливу у процесі господарювання.

Здійснивши аналіз системи мотивації працівників досліджуваного об'єкта нами було виявлено, що для ДП «Тернопільське лісове господарство»

характерним є переважання матеріального стимулювання працівників, а саме заробітної плати. Заробітна плата працівників формується із основної та додаткової заробітної плати. На ДП «Тернопільське лісове господарство» частково застосовуються методи нематеріальної мотивації, а саме використання усної похвали досягнень працівників, гнучкі робочі графіки для окремих працівників, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, часткове проведення медичного обстеження працівників. Вважаємо доцільним для досягнення поставлених цілей підприємства застосовувати комплексний підхід до мотивації, тобто провести перегляд та доповнення наявних засобів нематеріальної мотивації попри використання матеріальних форм та методів мотивації.

Нами була розроблена анкета для визначення передумов удосконалення системи мотивації персоналу ДП «Тернопільське лісове господарство». Метою анкетування працівників є вивчення їх потреб, рівня задоволеності діючою на підприємстві системою мотивації, дослідження цінності для кожного працівника тих чи інших інструментів мотивації. Узагальнивши результати проведеного анкетування виявлено, що форми та методи мотивації персоналу підприємства не задовольняють в повній мірі потреби працівників. Згідно даних відповідей працівників на запитання у анкеті виявлено, що найбільша частка працівників (44 %) не може відповісти на питання про рівень задоволеності наявною системою мотивації, 35 % працівників незадоволені та 21 % задоволені діючим мотиваційним механізмом. Виходячи з цього, вважаємо доцільним проведення удосконалення та реструктуризації діючих форм та методів персоналу виходячи з потреб працівників. Найбільшу увагу керівництву ДП «Тернопільське лісове господарство» необхідно приділяти пошуку нових засобів нематеріального стимулювання, так як для працівників даний фактор є важливим в процесі функціонування системи мотивації.

Виходячи з того, вважаємо за доцільне застосовувати комплексний підхід до формування системи мотивації працівників, базуючись на правильному співвідношенні матеріальної та нематеріальної мотивації. Наведена

нами модель удосконалення засобів мотивації персоналу ДП «Тернопільське лісове господарство» дозволить покращити результати трудової діяльності працівників шляхом використання відповідних до їхніх потреб та інтересів форм та методів мотивації.

Також нами запропоновано комплексну модель формування ефективної системи мотивації персоналу. Дана модель поєднує економічні, соціальні, психологічні, інституціональні та організаційні складові мотивації праці, які у свою чергу, містять вектори чинників, що ідентифікують дану складову і мають бути враховані цілісною мотиваційною системою підприємства.

Ефективність мотиваційної системи може забезпечуватись шляхом постійного моніторингу стану і оперативному коригуванню усіх складових функціонування, виходячи з реакції на зовнішні чинники впливу та співвідношення із стратегічними цілями підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаларов Х.Р. Методи оцінки рівня мотивації працівників. *Міжнародний студентський науковий вісник*. 2017. № 2. С. 146-150.
2. Аграмакова Н. В., Литовченко І. В. Технологія формування та впровадження компенсаційного пакету як базис формування соціально відповідального підприємства. *Науковий вісник херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 17. Ч. 2. С. 123-126.
3. Артюхова В. І Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2019. № 4. С. 8-10.
4. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. № 9. С.232-236.
5. Баксалова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 3, т. 1. С. 25-29.
6. Бех І. Д. Нравственность личности: стратегии становления. Р.: Редакц.-изд. отдел управлений печати, 1991. 146 с.
7. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 210-214.
8. Богацька Н.М., Кузьменко М.М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №2. С.102-105.
9. Васильчак С. В., Дубина М. П., Соловій С. Б., Вівчарук О. М. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємства URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2018\\_10\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_12).

10. Васюренко Л. В. Мотивація як чинник організації оплати праці в умовах глобалізації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. № 1 (59). С. 36-41.
11. Васюта В.Б. , Бульбаха Л. І.. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_6\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33)
12. Виноградський М.Д. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб. М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. Київ: Центр учбової літератури, 209. 502 с.
13. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
14. Власенко Т.Ю., Луценко І. В. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65) . С. 209-212.
15. Гриненко А. М. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємства. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції*. Збірник наукових праць. 2017. Вип. XVI. № 4. С. 252-262.
16. Державна стратегія управління лісами України до 2035 року URL: <https://mepr.gov.ua/news/36108.html>
17. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор – Видавництво. 2008. 584 с.
18. Занюк С.С. Психологія мотивації: навч. посібник. К.: Либідь, 2002. 304 с.
19. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65–71.
20. Земельний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>

21. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации: учебник 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. 638 с.
22. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2018. № 26. С. 72-76.
23. Кібанов А. Я., Івановська Л. В. Стратегічне управління: підручник. М.: ИНФРА-М. 2009. 450 с.
24. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 81-85.
25. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.
26. Клімова О.І. Управління трудовими ресурсами. *Економічні науки*. 2017. Вип. 5. С. 24-28.
27. Коваленко М. Ю. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні* : зб. ст. за матеріалами II-ої Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 29 березня 2018 р. Київ, 2018. С. 265-275.
28. Коленда Н. В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Наукові вісті. Східноєвропейського нац. університету ім. Лесі Українки. Серія. Економічні науки*. 2013. № 4(253). С. 49-53.
29. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник: К.: КНЕУ, 2005. 337 с.
30. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
31. Комаров Е. І. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: підручник 2-е вид. М.: ИНФРАМ, 2014. 251 с.

32. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 52-57.
33. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_5\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_5_21)
34. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
35. Липовецька Х. Р. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* : мат. доп. III Міжнародної наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених, 15 листопада 2018 р. Тернопіль, 2018. С. 96-98.
36. Липовецька Х. Р. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* : мат. доп. V Міжнародної наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнародною участю, 12 листопада 2020 р. Тернопіль, 2020. С.379-381.
37. Липовецька Х. Р., Заставнюк Л. І. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №3 (14). С. 166-172.
38. Липовецька Х.Р. Світовий досвід формування системи мотивації персоналу підприємства. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: мат. доп. IV Міжнародної наук.-практ. конф. студ. та молодих вчених 7 листопада 2019 року. Тернопіль, 2018. С. 91-93.
39. Липовецька Х.Р., Флейтуга Х.І. Інноваційні підходи до управління мотивацією персоналу підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки*: мат. доп. Всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 17 квітня 2019 року. Тернопіль, 2019. С. 173-176.



40. Лівощко Т. В., Ткачук Н. Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 4. С. 59-65.
41. Лісовий кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12>
42. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 7(2). С. 41-44.
43. Лютенс Ф. Организационное поведение: підручник пер. с англ. М.: ИНФРА-М. 1999. 161 с.
44. Менеджмент: навч. посібник. Шкільняк М. М та ін. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
45. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 21.6. С. 361–367.
46. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 82-92.
47. Наумко Ю.С. Основні принципи мотивації праці і їх вплив на діяльність підприємства. *Глобальні і національні проблеми економіки*. 2016. №11. С. 641-644.
48. Наципаєва Е. А. Підвищення ефективності системи нематеріального стимулювання організації за рахунок розробки гнучкого соціального пакета. *Вісник Саратовського державного соціально-економічного університету*. 2017. № 3. С. 74–76.
49. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затв. наказом Міністерства фінансів України № 564 від 20.06.2018 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

50. Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238-246.

51. Офіційний сайт Державної служби статистики України  
URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

52. Офіційний сайт ДП «Тернопільське лісове господарство»  
URL: <https://ternopillis.gov.ua/derzhlisgospi/derzhavne-pidprijemstvo-ternopilske-lisove-gospodarstvo.html>

53. Офіційний сайт Тернопільського обласного управління лісового та мисливського господарства  
URL: <https://ternopillis.gov.ua/golovna.html>

54. Офіційний сайт Товариства лісників України URL:  
<https://tlu.kiev.ua>

55. Павлова І. І. Якісна характеристика видів мотивації. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія : Економіка. 2014. Вип. 36. С. 212-217.

56. Про оплату праці: закон України URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

57. Публічний звіт голови державного агентства лісових ресурсів України за 2020 рік URL: [https://drive.google.com/file/d/1gnksEnP3cbw5\\_G-vPkIXzUV01xG\\_EQoL/view](https://drive.google.com/file/d/1gnksEnP3cbw5_G-vPkIXzUV01xG_EQoL/view)

58. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2010. № 15/1. С. 58-62.

59. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького нац. університету*. 2016. № 5. С. 93–96.

60. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 312 с.

61. Сайт платформи «YouControl» URL: <https://youcontrol.com.ua/>

62. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах : монография. М.: Эксмо, 2011. 272 с.
63. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 3. С. 92-100.
64. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506-510.
65. Статут Державного підприємства «Тернопільське лісове господарство»
66. Ткачук В.О., Гладких В.О. Підвищення персональної заінтересованості працівників у кар'єрному рості. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: праці II Міжнародної наук.-практ. конф., м. Житомир, 6-8 листопада 2019 р. Житомир, 2019. С. 427-431.*
67. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12). Т. 3. С. 112-117.
68. Управління персоналом: підручник. Шубалий О.М. та ін. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 406 с.
69. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
70. Цуканова В. Я., Петренко В. Я. Групування методів мотивації персоналу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 341-346.
71. Шапіро С. А. Мотивация и стимулирование персонала: підручник. М.: Гросс Медиа, 2005. 224 с.
72. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. № 3 (123). С. 99-112.