

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Катерини СЮРЕПИ

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Володимир ГОБЕЛА

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент
Оксана СВАТЮК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___»_____20__р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

та економічної безпеки

_____Марта КОПИТКО

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

СЮРЕПА К. М. Мотивація в системі менеджменту підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2025.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади формування системи мотивації на підприємстві. У другому розділі здійснено загальну характеристику підприємства та його системи управління. На основі результатів аналізу розроблено рекомендації щодо удосконалення системи мотивації Жовківського ДЛГП «Галсілляс».

Ключові слова: менеджмент, мотивація, управління персоналом, персонал, людський капітал.

ANNOTATION

SYUREPA K. M. Motivation in the enterprise management system. – The manuscript.

Study on obtaining the educational bachelor degree in specialty 073 «Management». Lviv, 2025.

The first section of the qualification work explores the theoretical foundations of the formation of a motivation system at the enterprise. The second section briefly describes the enterprise and its management system. Based on the results of the analysis, recommendations are developed for improving the motivation system of Zhovkva DLGP "Galsillis".

Keywords: management, motivation, personnel management, personnel, human capital.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВВЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Роль мотивації в системі управління персоналом	6
1.2. Мотиваційне значення винагороди як інструменту стимулювання	11
1.3. Провідний досвід мотивації в системі менеджменту підприємства	15
Висновки до першого розділу	20
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЖОВКІВСЬКЕ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА ЙОГО ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ	22
2.1. Загальна характеристика Жовківське ДЛГП «Галсільліс»	22
2.2. Аналіз господарської діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс»	29
2.3. Характеристика системи управління Жовківського ДЛГП «Галсільліс» .	34
2.4. Пропозиції щодо удосконалення системи мотивації на Жовківське ДЛГП «Галсільліс»	37
Висновки до другого розділу	42
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. З розвитком ринкових відносин підприємства стикаються з новими викликами в управлінні, перш за все, трудовими ресурсами. Це призводить до збільшення значення мотивації та стимулювання праці як одних із найефективніших засобів управління персоналом. Завдяки системам керування кадрами, які функціонують як частина загальної адміністративної структури підприємства, відбувається організація процесу роботи людей та їх здатності до виробництва товарів і послуг.

Успішне управління виробничими та господарськими процесами можливе лише за умови наявності мотивованого колективу, оскільки мотивація справді сприяє підвищенню продуктивності праці. Мотивація трудової діяльності є одним із ключових аспектів управлінської практики загалом. Нині, вкрай важливим є лісогосподарський сектор часто стикається з унікальними викликами, включаючи сезонність робіт, різноманіття виконуваних завдань та специфіку працівників. Інвестиції в мотивацію персоналу допомагають покращити продуктивність, знизити плинність кадрів і підвищити загальну ефективність.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Наукова проблематика мотивування в системі менеджменту стала предметом наукових досліджень багатьох вчених, серед них: Артеменко А. К., Вербівська Л. В., Герасимyak Н. В., Гобела В. В., Гончаренко Н. Г., Давидова О. В., Дорофєєв О. В., Железний М. Ф., Забаштанський М. М., Колесник В. І., Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Куцик П. О., Леськів Г. З., Левків Г. Я., Минка Ю. В., Романюк І. А., Сакун Л. М., Франчук В. І., Шедяков В. Є., Шевчук К. В. та інші.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає у формуванні теоретико-прикладних засад мотивації персоналу в системі менеджменту лісогосподарського підприємства.

Завдання дослідження. Реалізація мети дослідження потребувала встановлення низки завдань дослідження, а саме:

- проаналізувати теоретичні засади організації та функціонування системи мотивації на підприємстві;
- здійснити загальну характеристику Жовківське ДЛГП «Галсільліс»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи мотивації на Жовківське ДЛГП «Галсільліс».

Об'єктом дослідження є система менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства.

Перелік методів дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовувались такі загальнонаукові методи дослідження: методи теоретичного та критичного аналізу, синтезу, статистичні методи, графічний метод, методи індукції та дедукції, теоретичного узагальнення тощо.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Кваліфікаційна робота становить певну практичну цінність, адже запропоновані рекомендації сприятимуть удосконаленню системи мотивації персоналу, що позитивно вплине на продуктивність праці та організаційну культуру Жовківського ДЛГП «Галсільліс».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань на 5 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 51 сторінка, із них основний текст – 41 сторінка, які містять 12 рисунків та 8 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Роль мотивації в системі управління персоналом

Нинішня тенденція до розвитку соціальних аспектів менеджменту, відкривають як великі перспективи, так і серйозні ризики для кожного індивіда та стабільності його життя, а також підвищують рівень невизначеності в житті працівників. Ведення кадрової політики в таких умовах набуває особливої ваги: воно дозволяє об'єднати та здійснити цілий спектр завдань, пов'язаних з пристосуванням працівників до змін у зовнішньому середовищі, враховуючи важливість кадрового аспекту в організації системи управління в будь-якій організації чи на підприємстві.

Система мотивації працівників посіла одне з ключових місць в управлінні кадрами, оскільки безпосередньо впливає на їх поведінку та результати роботи. Орієнтація на досягнення цілей компанії є основним завданням управлінських напрямків у кадровій політиці.

Здійснюючи аналіз ролі мотивації праці в контексті управління кадрами, спочатку розглянемо, що означає термін «мотивація праці». За твердженням науковця [5, 6], мотивація співробітників охоплює дії, які створюють належні робочі умови та задовольняють їхні особисті потреби. У рамках керування ефективністю організації мотивація персоналу реалізується через застосування стимулюючих заходів і різних мотивуючих методів, що допомагає оптимізувати робочий процес і підвищити його продуктивність.

У світлі історичного досвіду заслуговує на увагу дослідження вченого [10], яке стосується концепції мотивації праці. Дослідник [13] ретельно проаналізував наукові праці сучасних вчених [17; 24; 26; 33] та наводить авторське трактування: «Мотивація праці виступає як управлінський інструмент, а управління розглядається як чинник удосконалення процесу мотивації та стимулювання праці». Інші дослідники [34; 35; 37] формують це

поняття наступним чином: “Мотивація є специфічною управлінською стратегією”, при цьому управління трактується як “особливу діяльність, спрямовану на організацію цілеспрямованого впливу на людську поведінку”.

Наукова розвідка [38] містить ретельний аналіз вдосконалення систем оплати праці та мотивації окремих підрозділів підприємств. Згідно з цією науковою працею, організація стимулювання праці співробітників, а також ефективне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у будь-якому колективі, незалежно від його розміру, є критично важливими для керівництва.

Постає питання стимулювання праці для керівників, на що звертає увагу дослідник [39] у своїй науковій праці, присвяченій формуванню механізму мотивації та стимулювання на управлінському рівні. У дослідженні зазначається, що на відміну від особистісного рівня, мотиваційні стимули на рівні управління не формуються. Відповідно до місії та завдань, які менеджери ставлять перед своїми співробітниками, можливе лише регулювання мотиваційної структури.

Дослідження впливу економічної кризи на систему мотивації праці виконано авторами [19; 21; 28-30], які проаналізували мотивацію працівників під час економічного спаду. Висновки засвідчують, що навіть під час кризи, рівність, справедливість, об’єктивність на робочому місці та адекватна зарплата залишаються ключовими мотивуючими чинниками задоволеності працівників. Опитування підтвердило необхідність запровадження різних нефінансових стимулів. Важливою частиною є забезпечення рівності та справедливості серед усіх співробітників. Перенесення такого досвіду українськими менеджерами може спростити процес підвищення ефективності праці в Україні.

Особливо варто зазначити, що в науковій літературі терміни «стимулювання» та «мотив» часто використовуються поряд, і в деяких випадках ці поняття навіть ототожнюються. Тому вважаємо, що ці два аспекти є різними і вимагають окремих визначень. Стимулювання в управлінні розглядається як зовнішній захід, що підтримує активність особи, створюючи умови, які сприяють більшій продуктивності праці.

Мотивація визначається як свідомо внутрішня готовність особи до діяльності. Людина зацікавлена в розв'язанні певних завдань і діє, щоб задовольнити свої потреби, які можуть бути духовними, фізіологічними або пов'язаними з цінностями. Потреба сприймається як нестача чогось, що необхідне для підтримки активного й нормального життя в умовах обмежених ресурсів.

Мотивація працівника націлена на коригування внутрішніх чинників. Це безпосередньо пов'язано з людськими потребами, тому програми мотивації сфокусовані на тому, щоб спонукати працівників до активних дій.

Основні відмінності між стимулюванням і мотивацією можна підсумувати так [14]:

- мотивація фокусується на внутрішньому розвитку особистості, тоді як стимулювання є зовнішнім чинником.
- мотивація завжди має позитивний характер, у той час як стимулювання може мати негативний імпульс до дій.
- стимулювання триває до моменте його завершення, тоді як мотивація закінчується, коли потреби задовольняються.
- стимулювання є зовнішнім впливом на особу, а мотивація—внутрішнім спонуканням.
- мотивація є індивідуальною для кожного працівника, тоді як стимулювання охоплює групу осіб, об'єднаних єдиним критерієм.
- стимулювання впливає на співробітника, проте цей вплив припиняється одразу після завершення конкретної дії.

Згодимося з висловлюванням науковців [7; 9; 11], що «матеріальне та нематеріальне стимулювання діяльності співробітників займають ключову позицію в управлінні трудовими ресурсами, оскільки їх розглядають як комплексну, багатогранну систему впливу через різноманітні механізми на мотиваційний аспект працівників».

Окремі аспекти ролі матеріального стимулювання праці в системі управління кадрами містяться в дослідженнях [11; 12; 18; 22]:

- вивчення залежності між доходами сільськогосподарських підприємств та витратами на матеріальні стимули для працівників;
- аналіз створення механізму мотивації та матеріального стимулювання праці в умовах зменшення соціального захисту;
- підкреслюється, що «основною метою системи матеріальних стимулів є встановлення відповідності між зарплатою працівників та кількістю й якістю виконуваної роботи».

На думку [20], в умовах сучасності для відновлення мотиваційних чинників, що впливають на результати праці, необхідно використовувати комплекс економічних, юридичних, організаційних та науково-технічних важелів. Проте найвагомішим із цих аспектів є переосмислення підходу до формування рівня оплати праці. Вона повинна базуватися на індивідуальному внеску кожного працівника та включати, окрім законодавчо встановленого рівня, систему надбавок за якість виконаної роботи та інші доплати, які підприємства повинні розробити з урахуванням особливостей своєї діяльності. Таким чином, на думку [25], заробітна плата є ключовою складовою матеріального стимулювання праці.

Дослідження [1] підтверджує погляди [8; 23] щодо оплати праці як одного з ключових елементів матеріального стимулювання. Більш того науковець зазначає, що «матеріальні стимули є формою заохочення працівника і відображають його значущість, отже, їхня роль є надзвичайно важливою». Однак дослідник підкреслює, що «окрім зарплати та премій (бонусів), система матеріального стимулювання може також охоплювати пенсійні накопичення, оплату навчання як для працівника, так і для його дітей, безвідсоткові кредити на придбання житла, оплату харчування або транспортних витрат, витрат на відпочинок, а також різноманітні види допомоги та страхування».

Удосконалення матеріального стимулювання праці в системі управління кадрами досліджувало багато науковців, зокрема:

- вчений [31] запропонував розробити модель формування стимулів для творчості, в якій можна виділити безпосередні елементи (виробництво – потреби – інтереси – стимули – зацікавленість – ставлення до праці –

творча активність) та непрямі (вплив здібностей, цілей і цінностей на стимули, а також посилення ролі мотивів);

- в ситуації вичерпання безпосередніх важелів виникає необхідність активніше використовувати непрямі стимули праці. Важливо відрізнити комплекс стимулів від системи їх реалізації у господарській практиці (безпосереднє стимулювання), яка охоплює підсистеми розподілу і відтворення, а також стимулювання повнішого розвитку здібностей кожного співробітника та підвищення їхньої зацікавленості у досягненні кінцевого результату [18];

Вітчизняна дослідниця [29] аналізувала особливості використання нематеріального стимулювання працівників на прикладі реально діючих підприємств. На її думку, дієвий механізм нематеріального стимулювання має враховувати всі специфічні аспекти діяльності фірми та функціональні обов'язки всіх співробітників, щоб бути релевантним для її специфіки.

На думку окремих дослідників [2; 4] нематеріальні (неекономічні) методи стимулювання праці не пов'язані з задоволенням матеріальних потреб працівників і можуть включати реалізацію таких заходів, як поліпшення умов праці, впровадження гнучких робочих графіків, а також публічне або особисте визнання досягнень співробітників.

У якості нематеріального способу стимулювання працівників група авторів [32; 33; 40] розглядає менторинг. Цей метод може слугувати інструментом нематеріальної мотивації для співробітників організації.

Дослідник [25] вивчав можливості немонетарного стимулювання працівників у сфері сервісної економіки. У сучасних умовах реалізація інновацій відіграє значну роль у системі управління персоналом. Дослідження інноваційних аспектів стимулювання праці та мотивації інноваційної активності працівників також привертає увагу науковців.

1.2. Мотиваційне значення винагороди як інструменту стимулювання

В теорії менеджменту важливого значення набувало питання матеріальної винагороди, а точніше – чи можна вважати гроші стимулом до праці.

Окремі дослідники [6] вважають, що певні засоби грошової винагороди є стимулами, а інші – ні. Все залежить від форми практичної реалізації конкретного грошового засобу [14]. Більш того, низка науковців [3; 20; 25] притримуються думки щодо обмеженості мотивуючої ролі грошей

Пропонуються такі принципи застосування грошей як мотиватора:

- за певних обставин гроші можуть слугувати мотиватором практично для будь-кого;
- гроші часто виступають показником соціального статусу;
- важливим є не лише абсолютний розмір грошової винагороди, але й його співвідношення з винагородою інших людей;
- існують потреби, які гроші не можуть задовольнити.

Науковці [24] виокремлюють два ключові фактори мотивації за допомогою грошей:

- здатність купувати товари і послуги за гроші (економічна цінність як засіб обміну);
- кількість грошей, якими індивід володіє, та способи їх використання слугують індикатором його соціального положення і є свідченням оцінки його заслуг на роботі (гроші як соціальний інструмент обміну).

Зазначається, що цінність грошей є дуже особистою, тому однакова матеріальна винагорода може викликати різні реакції в різних людей. Вартість грошових винагород може бути розглянута з позицій різних мотиваційних моделей. В теорії менеджменту всі основні типи мотиваційних стимулів (потреби в досягненнях, приналежності до групи та владі) можуть бути частково задоволені завдяки грошовій винагороді. Наприклад, порівняння власної зарплати з оплатою праці інших дозволяє оцінити свої успіхи, певний рівень доходів дає можливість здійснювати «статусне» споживання як символ

належності до групи, а також гроші дають змогу впливати на інших, задовольняючи бажання до влади.

У теорії Ф. Герцберга гроші розглядаються скоріше як гігієнічний фактор, а не як основний мотиватор. Однак Герцберг визнає, що гроші можуть мати мотиваційну цінність, особливо в короткочасній перспективі [22; 24].

У моделі А. Маслоу гроші в першу чергу служать для задоволення базових потреб нижчого рівня, таких як фізіологічні потреби та безпека. Однак, на мою думку, і соціальні потреби (у приналежності), і потреби в повазі та статусі також можуть косвенно задовольнятися через гроші, оскільки вони виступають символом соціального положення та визнання зусиль [19].

Модель Альдерфера, що включає потреби існування, зв'язку та зростання, аналогічно пояснює роль грошей у мотивації. З одного боку, гроші є засобом задоволення основних потреб, хоча у системах з розвинутою соціальною підтримкою ці базові потреби можуть бути забезпечені і без трудової діяльності. З іншого боку, потреби у зв'язках можуть частково задовольнятися через грошову винагороду, особливо за допомогою колективних стимулів, а задоволення потреб зростання, як-от прагнення до незалежності, також може бути пов'язане з отриманням грошей [19].

Гроші виконують функції засобу самовираження, зв'язку, зростання та інші лише тоді, коли працівник досягає достатнього рівня задоволення своїх фізіологічних потреб і має певну свободу у використанні фінансів. Це дозволяє йому інвестувати у власне навчання, займатися благодійністю або здійснювати престижні покупки.

З точки зору теорії атрибуції, мотиваційна цінність грошових винагород є складною та різномірною. Позитивні стимули, такі як вищі винагороди за кращі результати, працівники зазвичай сприймають як заслужене визнання їхнього професіоналізму та досвіду. Негативні грошові стимули, такі як санкції, часто вважаються несправедливими, оскільки працівники схильні пояснювати незадовільні результати праці факторами, на які вони не можуть вплинути. Усунення негативного сприйняття можливо через ретельно продуману систему

оцінки ефективності та матеріального стимулювання, яка виключає неясності в оцінюванні результатів [21].

У межах теорії справедливості гроші розглядаються як один з елементів у загальному «пакеті винагород», що дещо знижує їх особливу роль, але підкреслює важливість загальної оцінки. Як і в теорії очікувань, працівник порівнює свої зусилля, які включають тривалість і інтенсивність роботи, інтелектуальні зусилля при вирішенні складних задач, час на освоєння нових умінь тощо, із отриманою винагородою, що включає як економічні, так і неекономічні стимули. У цьому контексті гроші оцінюються в рамках загального пакета винагород. Працівник проявляє індивідуальність та суб'єктивізм, що може викликати незгоду з оцінкою його трудового внеску з боку управлінців. Крім того, згідно з теорією справедливості важливим є сприйняття винагород, також і матеріальних. Працівник не лише оцінює свої «витрати» та винагороду, а й порівнює їх з «витратами» і винагородами інших співробітників. Отже, для підвищення мотиваційної ролі всієї системи винагород, включаючи фінансову складову, необхідні об'єктивність і прозорість оцінки внеску, а також логічність і доступність системи стимулювання.

Вчений [20] пропонує цікаву інтерпретацію мотивуючої ролі винагороди, підкреслюючи зв'язок з концепцією справедливості (виділяючи фокус на «стимули – справедливість»). Відчуття справедливості, яке може бути задоволеним або незадоволеним, є центральним елементом у процедурній моделі використання стимулів. Підкреслюється, що справедливість як ціннісна установка передбачає, що винагорода повинна відповідати трудовому внеску, і це суб'єктивно сприймається працівником у вигляді задоволеності або її відсутності. Науковець надає особливого значення встановленню чітких критеріїв оцінки, що допомагають працівникам сприймати розподіл благ як справедливий, водночас найбільш проблематичним аспектом системи справедливого розподілу є суб'єктивність.

У концепції модифікації організаційної поведінки мотивуюча функція грошових винагород цілком залежить від того, наскільки менеджмент здатний адекватно винагороджувати бажаний рівень зусиль персоналу. Якщо вводиться

система, де високі трудові зусилля винагороджуються більше, а низькі — менше, уникаючи при цьому невідповідностей між зусиллями та винагородами, то мотиваційний ефект винагороди вважається досягнутим. В наукових джерелах [29; 36; 39] підкреслюється, що «фінансова винагорода, якщо вона застосовується відповідно до принципів теорії підкріплення, здатна, ймовірно, стимулювати більше бажання працювати». Водночас, за такого підходу, заснованого на оперативному обумовленні, менеджмент може ігнорувати психологічні аспекти сприйняття винагороди працівниками та їх суб'єктивну значущість.

Отже, проаналізувавши мотивувальну функцію грошових винагород у межах основних мотиваційних моделей, можна зробити такі висновки:

- грошова винагорода насамперед слугує для задоволення базових потреб працівника. Вона може також задовольняти численні вищі потреби, але тільки тоді, коли її розмір перевищує рівень, необхідний для фізичного виживання працівника та його родини. Зі збільшенням розміру винагороди розширюється її мотиваційний вплив;
- працівник оцінює винагороду комплексно, враховуючи всі її форми. Використання менеджером різноманітних видів винагород може зменшити мотиваційне значення грошей;
- якщо заробітна плата є єдиним значним джерелом доходу для працівника, вона має високе мотивуюче значення. Проте зі зростанням системи соціальної підтримки починають домінувати інші форми винагороди;
- внутрішня винагорода має вищу мотиваційну цінність для працівника порівняно з будь-якою зовнішньою винагородою. Хоча гроші вважаються найважливішою формою зовнішнього заохочення, їх мотиваційна функція є обмеженою та суттєво залежить від їхньої значущості в системі цінностей суспільства та особистості, що визначає їх валентність;
- мотиваційний вплив грошової винагороди, як і інших форм заохочення, прямо пропорційний обставинам, організації системи оцінки внеску працівників та принципам стимулювання. Точна оцінка та чіткий зв'язок між грошовою винагородою та результатами праці співробітника (або

групи співробітників) є ключовими умовами для посилення мотиваційної ролі грошей;

- мотиваційна цінність грошової винагороди, особливо в умовах ринкової економіки, значною мірою залежить від того, як рівні оплати праці цього виду (а також її кількість і якість) співвідносяться як всередині організації, так і на зовнішньому ринку праці;
- мотиваційне значення грошей є індивідуальним і визначається не лише системою оцінки та стимулювання праці в організації, але й тим, як працівники цю систему сприймають, їхньою самооцінкою, особистісними рисами, ціннісними орієнтаціями та ставленням до робочого процесу. Практично неможливо створити ідеальну систему стимулювання, яка б враховувала всі особливості кожного співробітника.

Система грошових винагород має постійно вдосконалюватися. "Звикання" співробітників до позитивних фінансових стимулів і потреба в розширенні їхнього спектру підвищують витрати організації на персонал. Тому дуже важливо забезпечити реальний зв'язок зростання зарплати з результатами роботи.

Більш того, обмеженість грошових стимулів змушує менеджмент акцентувати увагу на розробці внутрішніх форм винагород, використовуючи програми, які збагачують зміст праці.

1.3. Провідний досвід мотивації в системі менеджменту підприємства

Методичні аспекти управління системою заохочення праці на підприємстві базуються на функціях, які здійснюють мотивацію працівників. На підприємствах необхідно впроваджувати комплексні системи заохочення, що являють собою комплекти інструментів, які складаються з різноманітних складових, дій та принципів. Вони створюють умови, що впливають на поведінку співробітників, заохочуючи їх до максимально ефективної участі у роботі, що є вигідним як для роботодавця, так і для самих працівників.

Керівництво фірми має можливість мотивувати співробітників як шляхом позитивних, так і негативних стимулів. Негативний підхід передбачає заохочення до більш ефективної роботи через створення загрозливої обстановки, що може включати ризик втрати роботи, пониження в посаді або скасування премії. Проте, важливо зосередитися на позитивних методах мотивації, які охоплюють фінансові та нефінансові аспекти стимулювання праці (рис. 1.1).

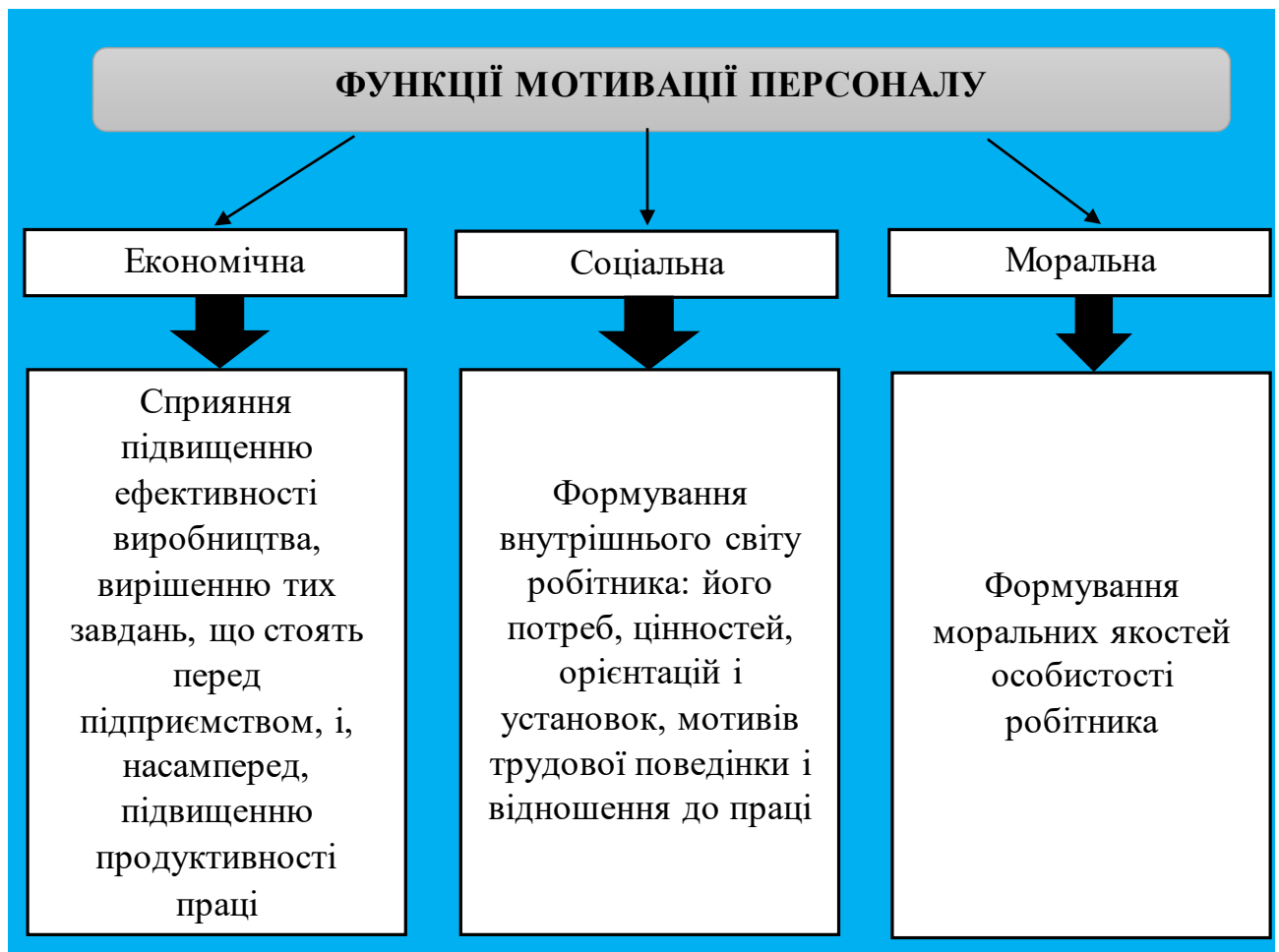


Рис. 1.1. Функції мотивації персоналу

Джерело: [37].

Фінансові стимули можуть включати такі елементи, як грошові винагороди, премії, підвищення заробітної плати, бонуси та путівки. Натомість нефінансові мотиваційні форми для співробітників охоплюють надання додаткових вихідних, харчові картки, організацію корпоративних заходів і подорожей, а також пропозиції по тренінгах і навчальних курсах, а також

можливості для вертикального та горизонтального просування в кар'єрі. На думку сучасних дослідників [11], «по-перше, ефективне управління формуванням і використанням трудових ресурсів підвищує матеріальну зацікавленість працівників у збільшенні обсягу виробництва при водночас зниженні витрат, що є важливим для переходу на самофінансування; по-друге, це дозволяє узгодити інтереси рядових працівників, фахівців та керівників різних рівнів і спрямувати їх потенціал на отримання максимального чистого продукту; по-третє, це усуває різноспрямованість стимулів, коли замість численних доплат і премій запроваджується єдине річне винагородження за результатами діяльності» [9].

Також вважаємо, що необхідною складовою процесу стимулювання є формування системи критеріїв оцінки досягнень працівників, який буде залежати від виду персоналу (рис.1.2).

Для основних працівників

- чітко визначені норми виробітку, перевищення яких винагороджується, та норми простоїв виробництва з вини працівника, перевищення яких призводить до штрафів чи санкцій

Для допоміжного технічного персоналу

- визначені норми швидкості реагування на неполадки та їх усунення, своєчасність забезпечення виробництва необхідними матеріалами

Для адміністративно-управлінського персоналу

- прийняття і реалізація ефективних управлінських рішень

Рис. 1.2. Критерії оцінки діяльності працівника для його мотивації

Джерело: [12].

Отож, однією з головних новацій у сфері управління системою стимулювання праці на підприємствах є менторинг. Дослідники [...]вивчали можливості використання менторингу для мотивації співробітників різного роду організацій. Менторинг може виступати як метод нематеріальної мотивації для корпоративного персоналу, «це дає змогу створювати програму наставництва, при якій наставник фокусується на системі символічного заохочення». В такому разі він здобуває повагу та визнання, стає авторитетною особою та запрошується до участі у корпоративних заходах. Подібна система наставництва функціонує, наприклад, у провідних компаніях США та ЄС [13].

Для підвищення ефективності стимулювання праці працівників важливо впроваджувати заходи, адаптовані до специфічних умов діяльності кожного підприємства з урахуванням особливостей країни та менталітету (рисунок 1.3).

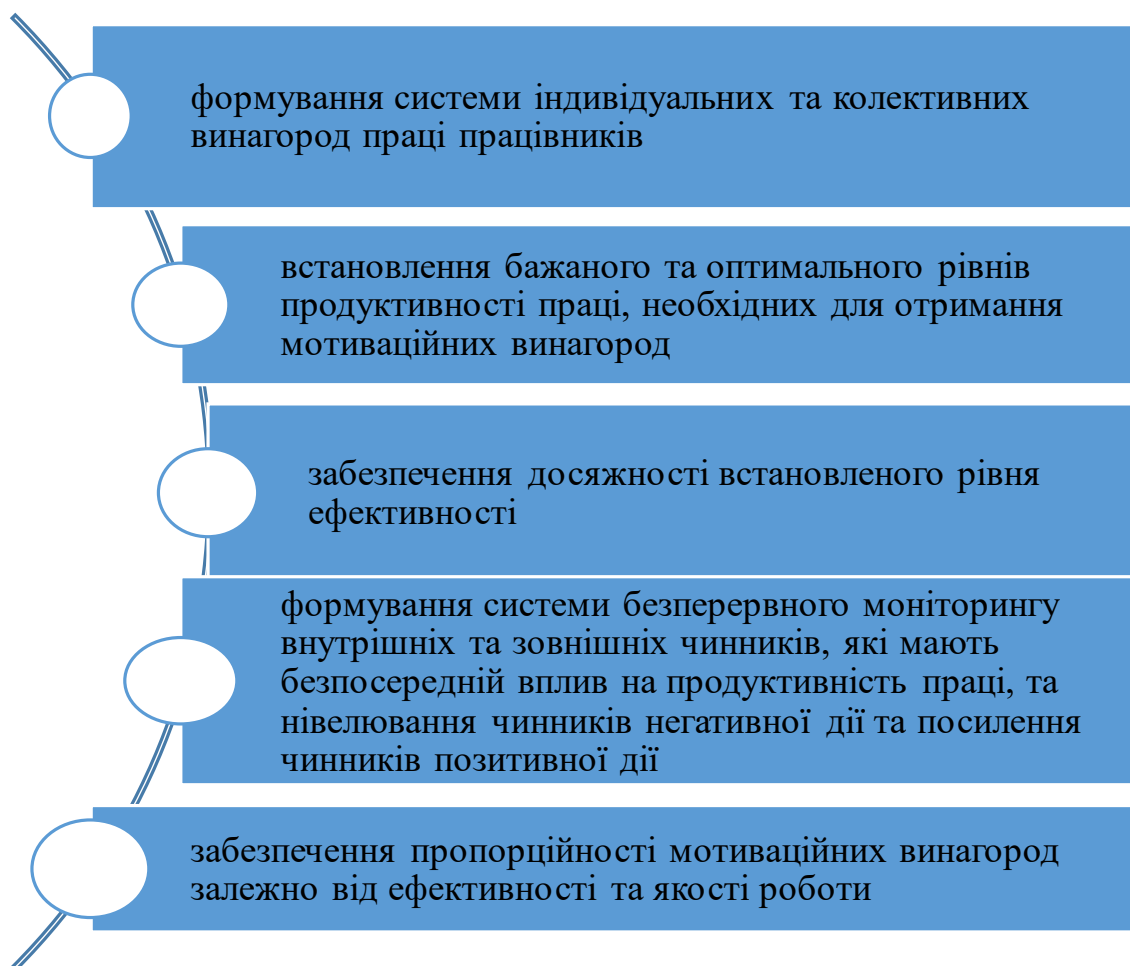


Рис. 1.3. Система заходів стимулювання працівників

Джерело: [13].

Вважаємо, що нематеріальні стимули займають значну роль у системі мотивації персоналу. Таку тезу підтверджує також дослідника [20], досліджуючи випадки підприємств економіки послуг.

На основі аналізу наукових джерел можемо виокремити наступні принципи мотивації працівників:

- доступність – усі форми заохочення мають бути відкритими для всіх співробітників, а умови стимулювання повинні бути демократичними та чіткими;
- чутливість – досвід свідчить, що існує певний рівень, при якому стимул може бути ефективним; цей рівень сильно залежить від країни та регіону, тому його слід враховувати при встановленні мінімального значення стимулу;
- поступовість – матеріальні стимули постійно змінюються вгору. Це варто враховувати в практиці; після різкого підвищення, якщо не буде його підтвердження, мотивація працівників може знизитися через очікування подальшого зростання зарплати та появу нового, нижчого рівня заохочення;
- диференціація – це означає індивідуальний підхід до мотивації різних категорій і груп співробітників;
- гнучкість та ефективність – ці принципи передбачають постійний перегляд стимулів у відповідь на зміни в внутрішньому та зовнішньому середовищі організації;
- складність – це передбачає інтеграцію моральних та матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів; їх важливість залежить від системи управлінських підходів, досвіду та традицій підприємства, а також наявності стримуючих чинників.

Отже, робимо висновок, що впровадження оптимальної системи стимулювання праці є ключовим чинником для покращення ефективності роботи будь-якої організації.

Висновки до першого розділу

Реалізовано аналіз теоретичних засад мотивації в системі менеджменту підприємства виокремлено основні відмінності між мотивацією та стимулюванням, зокрема: мотивація фокусується на внутрішньому розвитку особистості, тоді як стимулювання є зовнішнім чинником; мотивація завжди має позитивний характер, у той час як стимулювання може мати негативний імпульс до дій; стимулювання триває до моменту його завершення, тоді як мотивація закінчується, коли потреби задовольняються; стимулювання є зовнішнім впливом на особу, а мотивація – внутрішнім спонуканням; мотивація є індивідуальною для кожного працівника, тоді як стимулювання охоплює групу осіб, об'єднаних єдиним критерієм; стимулювання впливає на співробітника, проте цей вплив припиняється одразу після завершення конкретної дії.

В результаті проведеного аналізу мотиваційної функції грошових винагород у межах основних мотиваційних моделей, сформовано наступні теоретичні узагальнення: грошова винагорода насамперед слугує для задоволення базових потреб працівника, вона може також задовольняти численні вищі потреби, але тільки тоді, коли її розмір перевищує рівень, необхідний для фізичного виживання працівника та його родини; внутрішня винагорода має вищу мотиваційну цінність для працівника порівняно з будь-якою зовнішньою винагородою; мотиваційний вплив грошової винагороди, як і інших форм заохочення, прямо пропорційний обставинам, організації системи оцінки внеску працівників та принципам стимулювання; мотиваційне значення грошей є індивідуальним і визначається не лише системою оцінки та стимулювання праці в організації, але й тим, як працівники цю систему сприймають, їхньою самооцінкою, особистісними рисами, ціннісними орієнтаціями та ставленням до робочого процесу.

Виокремлено основні функції мотивації персоналу організації, зокрема: економічну (сприяння підвищенню ефективності виробництва, вирішенню тих завдань, що стоять перед підприємством, і, насамперед, підвищенню

продуктивності праці); соціальну (формування внутрішнього світу робітника: його потреб, цінностей, орієнтацій і установок, мотивів трудової поведінки і відношення до праці); моральну (формування моральних якостей особистості робітника).

Сформовано основні критерії оцінки працівника для його мотивації, зокрема для основних працівників (чітко визначені норми виробітку, перевищення яких винагороджується, та норми простоїв виробництва з вини працівника, перевищення яких призводить до штрафів чи санкцій), для допоміжного технічного персоналу (визначені норми швидкості реагування на неполадки та їх усунення, своєчасність забезпечення виробництва необхідними матеріалами) та для адміністративно-управлінського персоналу організації (прийняття і реалізація ефективних управлінських рішень).

Визначено, систему заходів стимулювання працівників, адаптованих до специфічних умов діяльності кожного підприємства з урахуванням особливостей країни та менталітету, зокрема: формування системи індивідуальних та колективних винагород праці працівників; встановлення бажаного та оптимального рівнів продуктивності праці, необхідних для отримання мотиваційних винагород; забезпечення досяжності встановленого рівня ефективності; формування системи безперервного моніторингу внутрішніх та зовнішніх чинників, які мають безпосередній вплив на продуктивність праці, та нівелювання чинників негативної дії та посилення чинників позитивної дії; забезпечення пропорційності мотиваційних винагород залежно від ефективності та якості роботи.

На основі аналізу наукових джерел синтезовано основні принципи мотивації працівників: доступність; чутливість; поступовість; диференціація; гнучкість та ефективність; складність.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЖОВКІВСЬКЕ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика Жовківське ДЛГП «Галсільліс»

Жовківське ДЛГП «Галсільліс» – це комунальне лісогосподарське підприємство, що було засноване у 2001 році на основі раніше існуючого державного підприємства, що розташовувалось у Жовківському районі, на Львівщині. Мета створення цього підприємства полягає в ефективному управлінні лісовими ресурсами, які розміщені на територіях колишніх колгоспів. Ліси, що належать цьому підприємству, географічно розміщені в центральній частині Львівської області, зокрема в межах Жовківського району. Всі лісові площі підприємства відносяться до рівнинного типу. Загальна площа лісових угідь складається переважно з невеликих ділянок, які не сягають 5,5 гектарів; таких ділянок налічується 188, і вони переважно знаходяться в оточенні сільськогосподарських земель та населених пунктів.

Представимо також класифікацію лісових угідь підприємства в залежності від їх призначення, графічно, на рисунку (рис. 2.1):

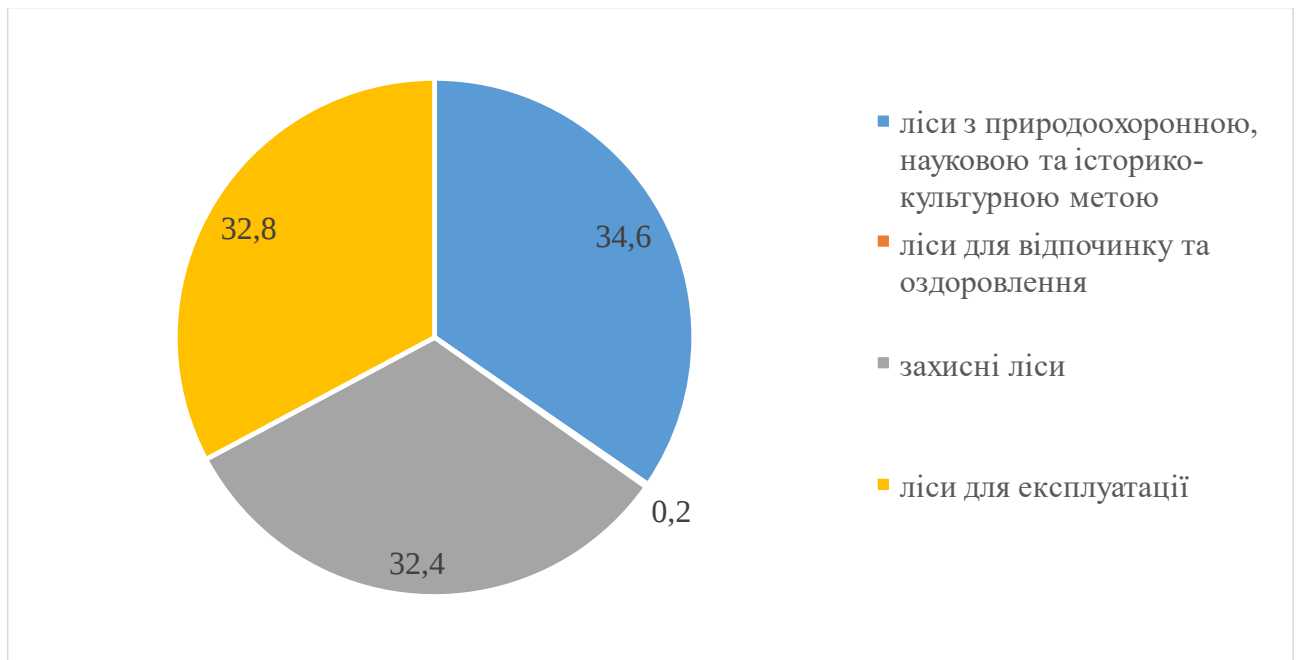


Рис. 2.1. Класифікація лісових масивів Жовківське ДЛГП «Галсільліс»

Джерело: розроблено за матеріалами [16].

На рисунку 2.2 представимо структуру лісового фонду за віковою структурою Жовківського ДЛГП «Галсільліс».

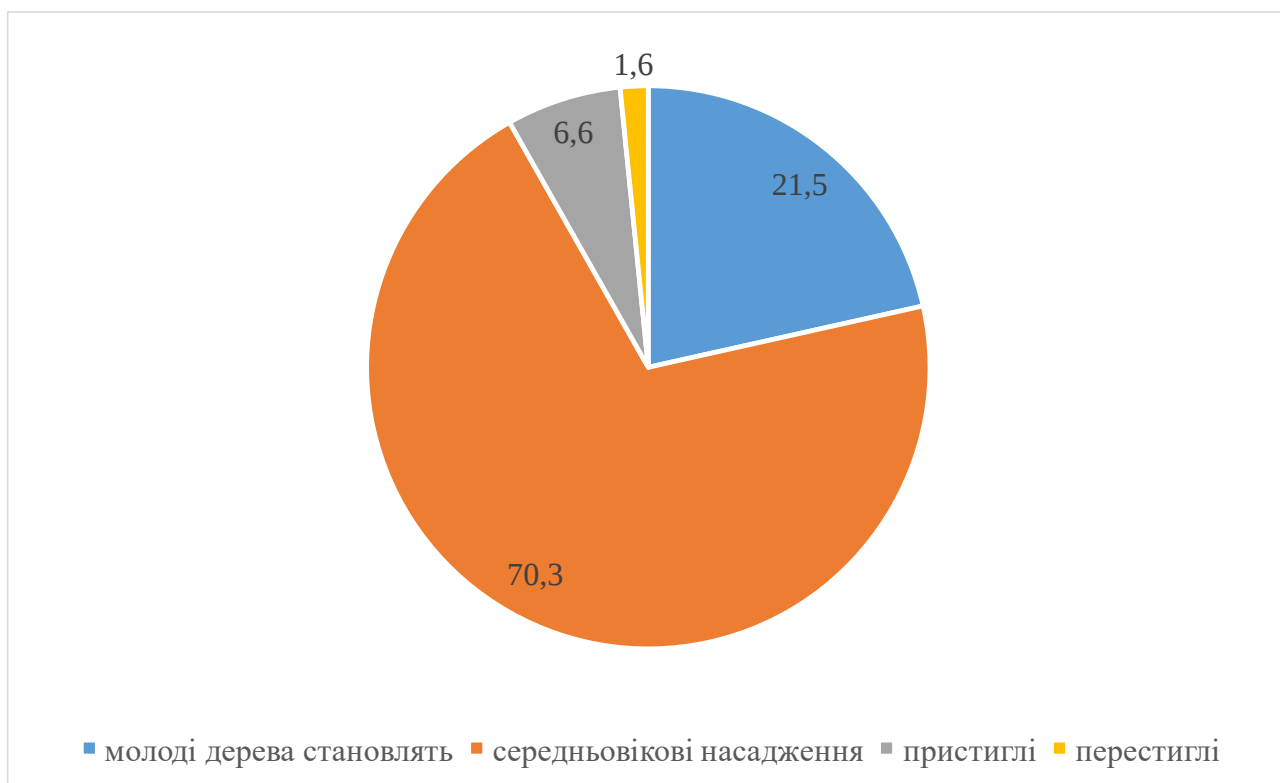


Рис. 2.2. Структура лісів Жовківського ДЛГП «Галсільліс» за віковою ознакою

Джерело: розроблено за матеріалами [16].

Структуризація лісів Жовківського ДЛГП «Галсільліс» за породами дерев представлена на рисунку 2.3.

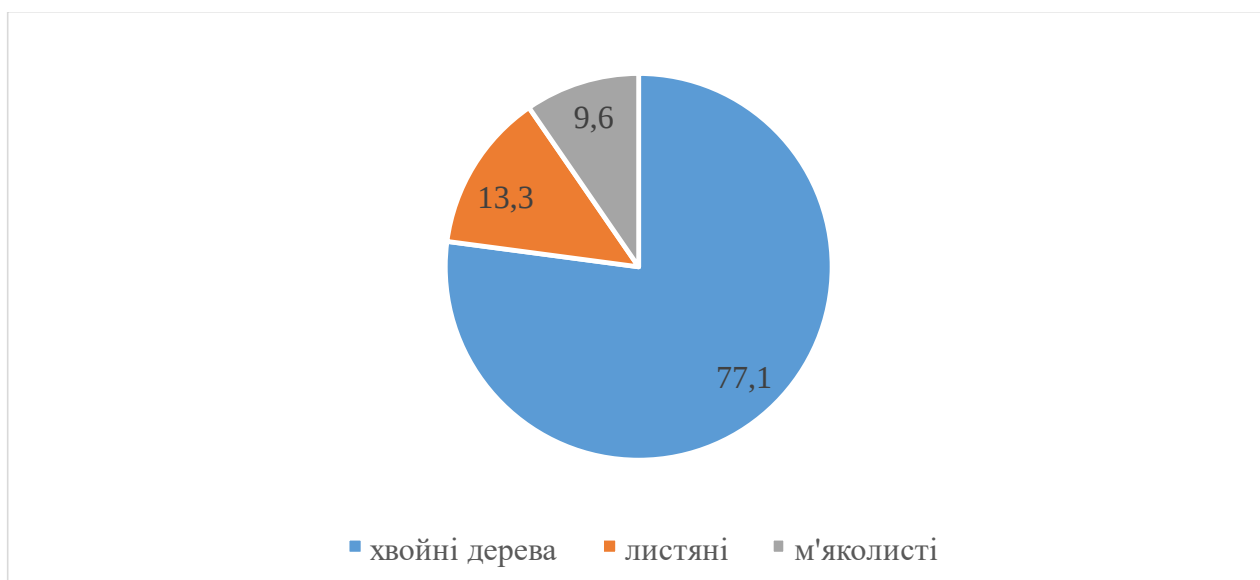


Рис. 2.3. Структура лісів Жовківського ДЛГП «Галсільліс» за породами дерев
Джерело: розроблено за матеріалами [16].

Зауважимо, що структура самого Жовківського ДЛГП «Галсільліс» передбачає поділ на два лісництва (рис. 2.4).

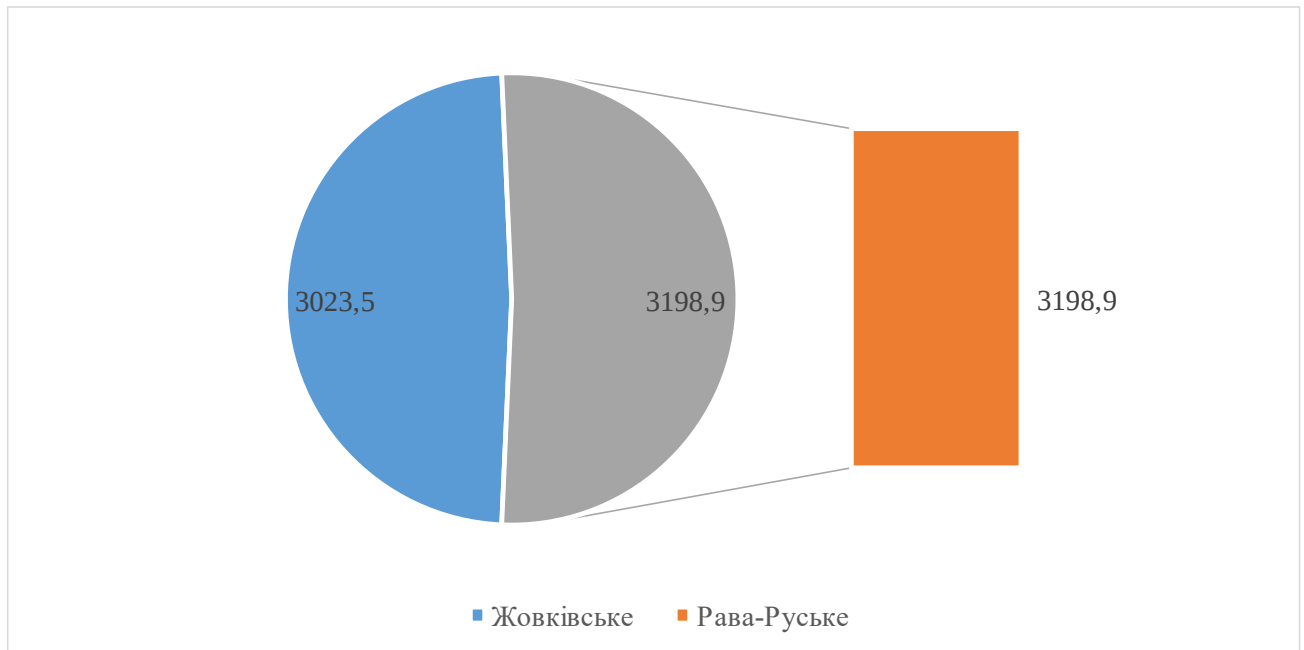


Рис. 2.4. Структура Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Джерело: розроблено за матеріалами [16].

Слід відзначити, що на підприємстві діє власний розсадник, площею 30 арів. Протягом останніх двох років його виробнича потужність становила 400 тисяч саджанців на рік. Цей розсадник повністю задовольняє потреби у садивному матеріалі як для відновлення лісових угідь, так і для їх розведення. Вирощені саджанці використовуються для висадки основних порід дерев, які були зрубані на лісосіках, для озеленення населених пунктів, а також продаються іншим компаніям і приватним особам.

Водночас важливо звернути увагу, що ліси підприємства стикаються з підвищеним ризиком пожеж через значну кількість соснових насаджень середнього віку. Крім того, місцеві мешканці часто ігнорують базові правила пожежної безпеки під час відпочинку в лісах. Захист лісів від вогню здійснюється завдяки діяльності лісової охорони.

Продукція Жовківського ДЛГП «Галсільліс» повністю реалізується на внутрішньому ринку, задовольняючи локальні потреби.

В межах проведення загальної характеристики Жовківського ДЛГП «Галсільліс» проведемо аналіз ключових видів лісової продукції підприємства (рис. 2.5).

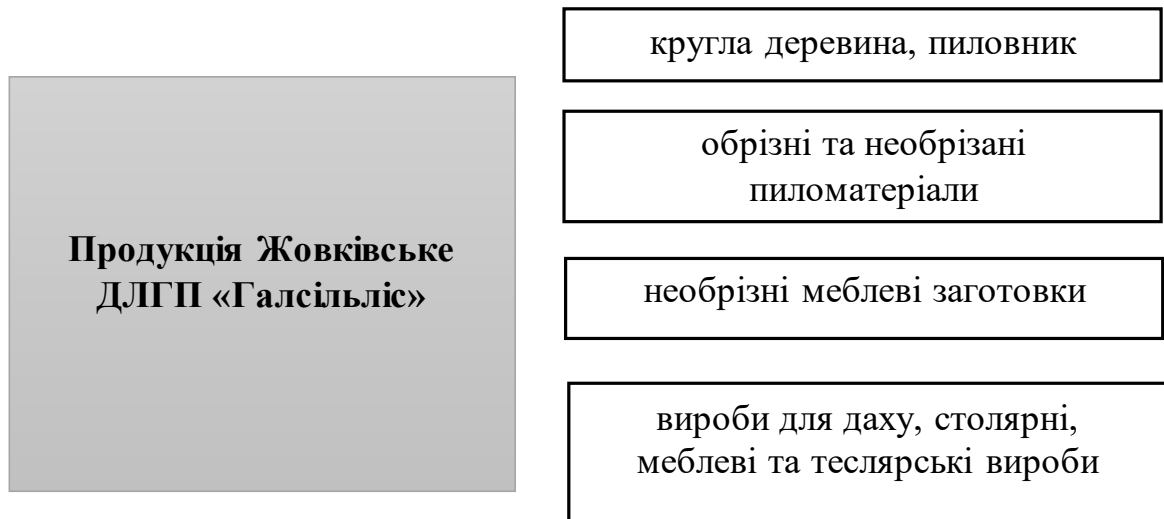


Рис. 2.5. Основні види продукції Жовківського ДЛГП «Галсільліс»
Джерело: розроблено за матеріалами [16].

Протягом останніх десяти років Жовківське лісове господарство «Галсільліс» активно займається реформуванням лісової сфери в рамках ініціативи Європейського Союзу (ФЛЕГ). У процесі впровадження програми ФЛЕГ з 2019 по 2024 рік фахівці виявили кілька важливих проблем в організації лісового господарства в Україні, яке діє за відомчою моделлю. Поєднання управлінських обов'язків, що включають комерційну діяльність з лісгосподарською, з функціями законодавства та державного контролю призвело до того, що короткострокові інтереси різних організацій, підприємств і груп впливу переважили над довгостроковими національними пріоритетами.

Наведемо також перелік основних наслідків зазначених процесів, які включають такі аспекти:

- істотний ризик корупції в лісовій сфері, що сприяло зростанню корупційних випадків у цій області;
- погіршення структури, якості та загального стану лісових угідь в Україні;
- різке зростання експорту необробленої деревини на фоні зменшення виробництва в лісопромисловій галузі;

- низька ефективність реалізації державних програм і концепцій;
- нерівномірність у фінансуванні лісових підприємств, що призвело до їх відставання від державних компаній у Європі;
- високий рівень соціального незадоволення ситуацією в лісовій сфері та зростання конфліктів, пов'язаних із використанням лісових ресурсів і управлінням лісами.

Управлінська модель лісових ресурсів в Україні не є достатньо дієвою для використання всіх можливостей лісів і лісових територій, і часто не відповідає нормам та практикам, прийнятим в країнах Європейського Союзу в галузі лісового господарства.

Для подолання цієї кризової ситуації потрібні значні реформи. Події 2014 року в Україні призвели до змін у структурі та кадрах управлінської системи, а також до переосмислення пріоритетів розвитку, з акцентом на боротьбу з корупцією та запровадження реформ, що готують країну до можливого приєднання до ЄС. У таких умовах необхідність реформування системи управління лісовими ресурсами та лісовим господарством стає актуальною, і її можна реалізувати завдяки новим обставинам.

Важливо детально проаналізувати основні напрямки реалізації зазначених реформ:

- покращення правової основи щодо прав власності на лісові масиви та ресурси, а також на засоби виробництва, охоплюючи різні аспекти;
- встановлення законодавчих обмежень на приватизацію державних лісів, що триває більше року;
- перегляд і зміна відносин власності щодо лісів та територій лісового фонду, що затягується на понад рік;
- перенесення лісових насаджень і інших деревних культур із сільськогосподарських земель до лісового фонду, а також регулювання лісового - законодавства та відповідальності державних органів, із можливими термінами від 100 днів до одного року, до зняття обмежень на продаж сільськогосподарських наділів;

- створення рівних умов для ведення лісового господарства в лісах під різними формами власності протягом більше року;
- перерозподіл повноважень з управління лісами за зразком моделей, які використовуються в країнах Європейського Союзу, протягом року;
- вдосконалення правового регулювання доступу до лісів, їх використання та корисних функцій, що триває більше року.

Зауважимо, що впровадження інституційних змін передбачає:

- ✓ встановлення чіткої диференціації між законодавчою діяльністю і контролем у сфері лісового господарства та управління лісами і торгівлею деревиною через створення спеціалізованої лісової адміністрації та незалежної державної лісової корпорації (протягом року);
- ✓ розробка ефективного фінансово-економічного механізму для управління лісовим господарством, включаючи питання оподаткування, з урахуванням нерівномірного розподілу лісових ресурсів, зростання витрат на соціальні та екологічні функції лісів, а також потреби в залученні інвестицій для розширення площі та покращення стану лісових масивів (більше року);
- ✓ забезпечення ефективної системи контролю за роботою державної лісової корпорації, що не заважатиме її управлінській автономії та професіоналізму (протягом понад року).

Розвиток конкурентного та інноваційного потенціалу лісового комплексу, своєю чергою передбачає:

- впровадження правил торгівлі деревиною, які враховуватимуть різні моделі обігу, спрямовані на задоволення потреб місцевих громад, а також малих, середніх і великих підприємств, забезпечуючи рівний доступ до деревної сировини через добросовісну конкуренцію та підтримку національних виробників (протягом 100 днів);
- адаптація стандартів Європейського Союзу для вимірювання, сортировки та оцінювання якості деревини (протягом року);

- регулювання законності походження деревини, що виробляється та споживається в Україні, а також продуктів, що потребують обробки (протягом року);
- розробка набору ініціатив для залучення інвестицій і реалізації інновацій в лісопромисловій галузі з метою підвищення її внеску в річний валовий внутрішній продукт країни.

Боротьба з корупцією в лісовій індустрії потребує наступних заходів:

- впровадження чітких механізмів, які забороняють неналежне втручання державних органів у бізнес-діяльність лісових господарств (протягом року);
- реалізація прозорих підходів у ціновій політиці при експорті деревини (понад рік);
- визначення та закріплення основних цінностей у системі державного управління лісами з метою досягнення "нульової толерантності" до корупції (протягом року);
- розробка кадрової політики, спрямованої на підвищення професійних та етичних стандартів серед працівників (протягом 100 днів);
- гарантування прозорості в державному управлінні лісами;
- сприяння міжвідомчій співпраці та впровадження об'єктивних методів виявлення корупційних проявів у діяльності контролюючих органів на основі аналізу інформаційних даних (протягом року).

Отож, для успішної розробки та реалізації зазначених реформ надзвичайно важливим є вдосконалення законодавства та імплементація європейських стандартів і норм у сфері лісового господарства, зокрема тих, що регулюють питання лісозаготівлі та обробки деревини.

2.2. Аналіз господарської діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс»

У цьому підрозділі кваліфікаційної роботи проведемо аналіз господарської діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс». Такого роду аналіз дозволить оцінити поточний стан підприємства та його потенціал розвитку. Йдеться зокрема й про фінансові перспективи підприємства, від яких залежать можливості матеріального стимулювання працівників підприємства [27].

Отож перейдемо до характеристики господарської діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс». Відповідно до структури активів підприємства, обігові фінансові ресурси становлять 57,46%. В порівнянні з даними минулих років, їх вартість зросла на 4,87 мільйона гривень. Як наслідок, частка обігових коштів у загальній структурі активів підвищилася до 62% (таблиця 2.1).

Також зафіксовано зростання пропорції обігових грошових ресурсів і короткострокових інвестицій у загальному обсязі обігу підприємства на більш ніж 30%, що в грошовому еквіваленті становить 50 тисяч гривень. Якщо не враховувати це збільшення, їх частка в обігових коштах дорівнює 1,58%, що вказує на певне зниження у порівнянні з попереднім періодом, коли цей показник становив близько 2 %.

Таблиця 2.1.

Оборотні активи Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Показники	2021	2022	2023	2024
Всього майна	14194,2	15572,3	22433,4	21891
Оборотні засоби	8574	8947,9	13815,9	13682
Матеріальні оборотні кошти	3 639,2	5 184,9	9 672,2	8165
Грошові засоби і короткострокові фінансові вкладення	253,90	167,00	217,90	280,5
Дебіторська заборгованість	4 680,9	3 596	3 675,1	26,8
Інші оборотні активи	0,00	0,00	162,90	0

Джерело: складено автором на основі [16].

На рисунку 2.6 наведемо графічну інтерпретацію динаміки структури оборотних засобів Жовківського ДЛГП «Галсільліс» за аналізований період – 20201 – 2024 рр.

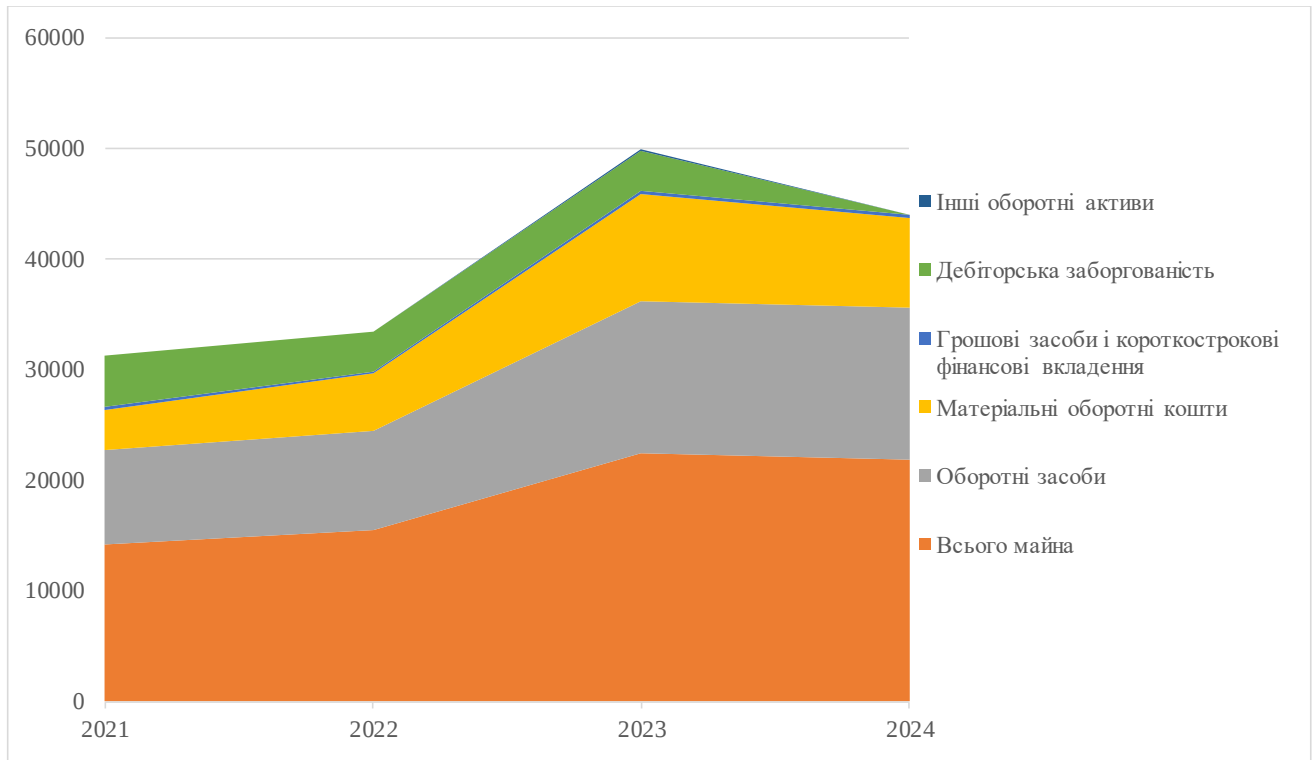


Рис. 2.2. Динаміка структури оборотних активів Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Джерело: сформовано автором на основі [16].

Слід зазначити, що на цей момент важливо акцентувати увагу на необхідності погашення дебіторської заборгованості підприємства, яка є менш ліквідним активом. Їх частка становила 32% від загального обсягу оборотних коштів. Наприкінці звітної періоду рівень такої заборгованості досяг майже 12%. Хоча ця тенденція може виглядати невтішно, важливо відзначити, що загальне скорочення заборгованості сприяє звільненню «заморожених» ресурсів, які можуть бути спрямовані на інші корпоративні потреби, включаючи інвестування в заходи безпеки. Проте значний обсяг дебіторської заборгованості, що перевищує 3,6 мільйона гривень, може стати серйозним ризиком для стабільної діяльності підприємства та негативно позначитися на його фінансовій безпеці. Варто підкреслити, що загальна динаміка дебіторської

заборгованості свідчить про позитивні зміни та стабільне зниження протягом аналізованого періоду.

Наступним кроком стане аналіз ефективності використання основних виробничих засобів підприємства. Результати розрахунків наведемо у таблиці 2.2 та графічно, на рисунку 2.3.

Таблиця 2.2.

Аналіз динаміки і структури основних засобів

Показники (тис. грн)	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби, тис. грн.	5729	6872	8352	7985	7010
Первісна вартість ОВФ	11598	11757	12842	13859	13187
Сума накопиченої амортизації на кінець року	6410	6542	6634	7253	7410
Вартість основних засобів введених протягом року	541	1675	2518	1876	1845
Вартість основних засобів виведених протягом року	0	18,1	374	497	612
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,553	0,557	0,517	0,523	0,562
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,447	0,444	0,483	0,477	0,438
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,104	0,27	0,307	0,248	0,14
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,0000	0,0035	0,0602	0,067	0,046

Джерело: складено автором на основі [16].

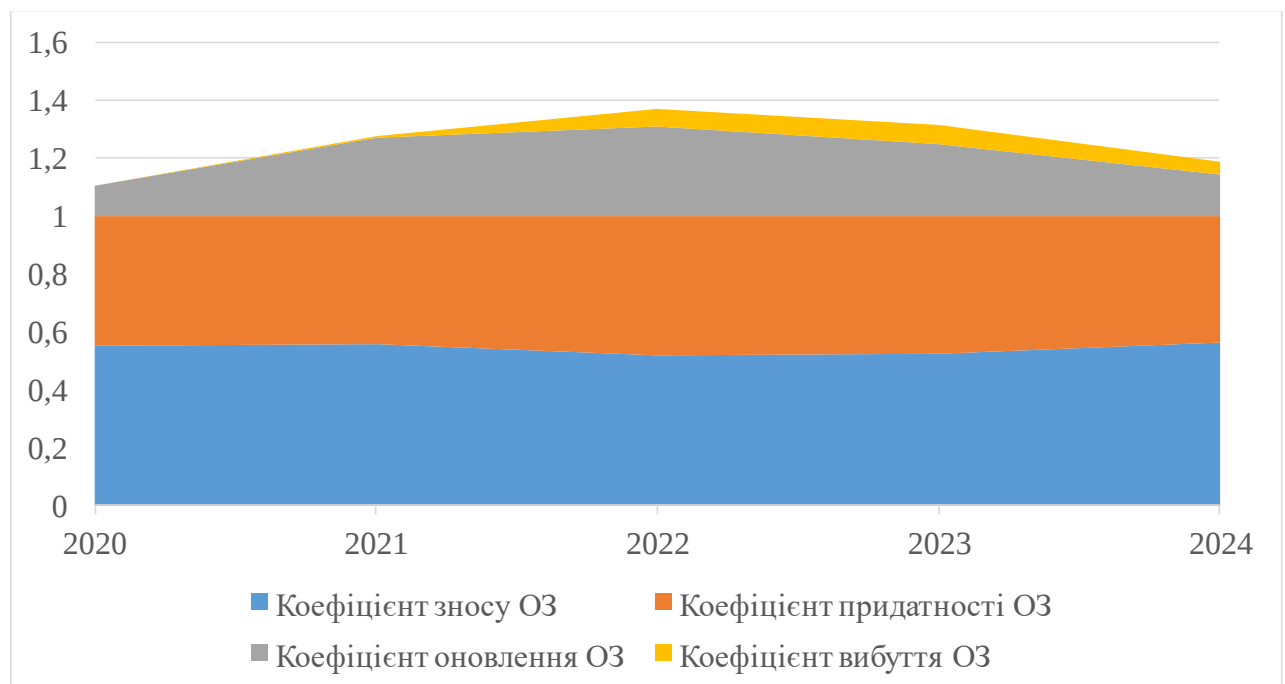


Рис. 2.3. Динаміка показників використання основних засобів

Джерело: розроблено на основі [16].

Аналіз ефективності використання основних фондів Жовківського ДЛГП «Галсільліс» показав позитивні результати. Протягом періоду з 2020 по 2024 рік підприємство ввело в експлуатацію більше основних засобів, ніж вивело з використання. Цю тенденцію підтверджує зростання коефіцієнта оновлення основних фондів, а також зниження коефіцієнта вибуття.

Одним із важливих показників в межах нашого аналізу, стане показник продуктивності праці на підприємстві (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3.
Продуктивність праці на Жовківське ДЛГП «Галсільліс»

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	46352	50300,4	60444,5	59870	57864
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	54	58	68	65	68
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	858	867	889	921	850

Джерело: розроблено автором на основі [16].

Динаміка продуктивності праці на Жовківському ДЛГП «Галсільліс» представлена на рисунку 2.4.

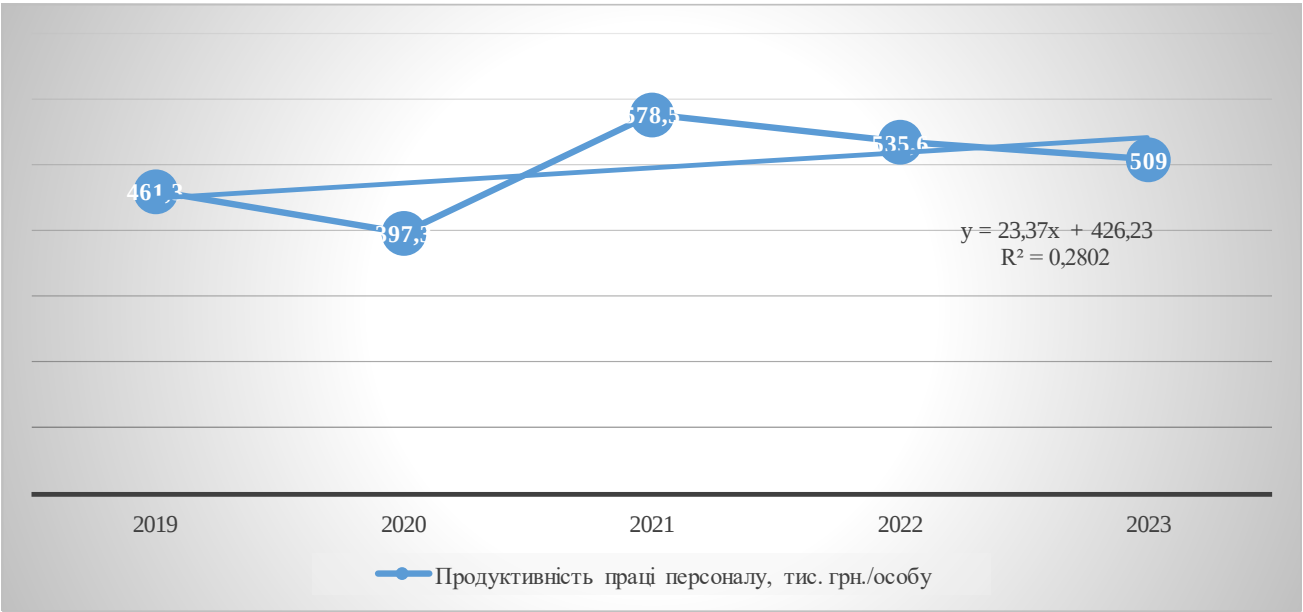


Рис. 2.4. Динаміка показника продуктивності праці персоналу

Розроблено автором.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що система менеджменту підприємства, зокрема й управління персоналом, знаходиться в стабільному стані. Відповідальність за мотивацію персоналу покладена на директора підприємства та головного економіста, а також на працівників економічного відділу, які зазвичай займають середній або нижній рівень управлінської ієрархії.

На підприємстві Жовківське ДЛГП «Галсільліс» спостерігається чітка структура вертикального управління та ієрархія серед керівних працівників. Загалом, ієрархія управління є одним із ключових елементів у формуванні управлінської структури на даному підприємстві.

На підприємстві, існує три рівні менеджменту, згідно класичної ієрархії – нижчий, середній, вищий. З підвищенням рівня ієрархії зростають обсяги та складність функцій, відповідальність, кількість стратегічних рішень і доступ до інформаційних ресурсів. Директор лісогосподарського підприємства представляє вищий рівень управління. До середнього рівня управління належать:

- заступник директора;
- головний лісничий;
- головний інженер;
- головний технік-технолог;
- головний бухгалтер.

До нижчого рівня управління належить начальник економічного відділу, майстри лісу тощо. Також вказано розподіл управлінських працівників підприємства за рівнями. За проведеними розрахунками, коефіцієнт зворотного набору працівників на підприємстві становить 0%. Це свідчить про відсутність нових працівників, які могли б почати роботу в даний період.

Після проведеного аналізу можна відзначити, що значна частина менеджерів представлена на нижчому рівні, що є наслідком вертикально інтегрованої структури управління та специфіки лісогосподарської діяльності підприємства.

2.3. Характеристика системи управління Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Фундаментальна ідея, яка лежить в основі системи управління в сучасному бізнес-середовищі повинна включати безперервний процес взаємодії зі співробітниками для їхнього розвитку та професійного вдосконалення, що формує систему мотивації. Сучасна стратегія Жовківського ДЛГП «Галсільліс» націлена на залучення високоосвічених фахівців, а також на регулярне підвищення кваліфікації існуючих працівників, що сприяє розвитку людського капіталу підприємства та забезпечує його конкурентні переваги.

У сучасних організаціях управлінський вплив реалізується за допомогою методів менеджменту, які є способами взаємодії зі співробітниками для досягнення поставлених цілей. Тому розглянемо основні методи менеджменту на Жовківському ДЛГП «Галсільліс» (рис. 2.5).

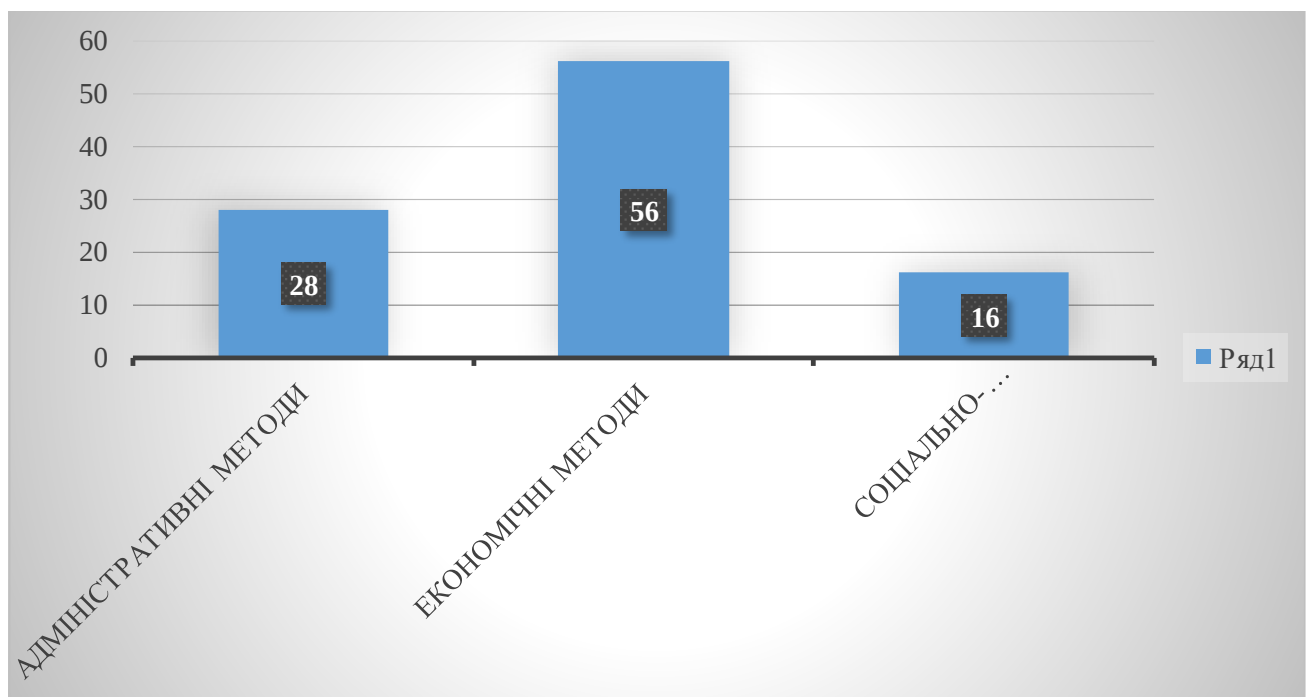


Рис. 2.5. Структура методів управління персоналом на Сколівське ДЛГП «Галсільліс»

Джерело: розроблено автором на основі [16].

Аналіз показує, що найбільша частка (у відсотковому співвідношенні) припадає на економічні методи управління персоналом в Жовківському ДЛГП «Галсільліс», які становлять 56%. Адміністративні методи займають друге місце з часткою 28%, а соціально-психологічні методи мають лише 16%. Наступним кроком буде вивчення основних форм професійного навчання в цьому підприємстві та оцінка їхніх характеристик.

Варто зауважити, що на Жовківське ДЛГП «Галсільліс» передбачено реалізацію програм підвищення кваліфікації працівників підприємства за рахунок проведення професійного навчання. Така ініціатива реалізується з метою розвитку людського капіталу підприємства. Проте, аналіз звітів проходження професійного навчання засвідчив, що основна увага приділяється формуванню та розвитку навичок у сферах охорони праці та пожежної безпеки.

З використанням інструменту Google Forms було проведено анкетування працівників підприємства задля визначення ключових показників рівня задоволеності працею за наперед визначеними критеріями. Результати опитування працівників Жовківського ДЛГП «Галсільліс» представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Задоволеність працею на Жовківському ДЛГП «Галсільліс»

№	Показники задоволеності працею	% задоволених робітників
1	Задоволеність відносинами з колегами	78
2	Задоволеність системою управління	76
3	Задоволеність режимом роботи	66
4	Задоволеність рівнем організації праці	50
5	Задоволеність умовами праці	42
6	Задоволеність саморозвитком та професійним зростанням	39
7	Задоволеність заробітком	19
8	Задоволеність мотивацією в роботі	17

Джерело: розроблено автором.

На підставі результатів опитування проведеного за допомогою Google Forms сформуємо основні переваги та недоліки системи управління на Жовківському ДЛГП «Галсільліс».

Таблиця 2.6.

Оцінка системи управління Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Переваги	Недоліки
1) Сприятливий мікроклімат в колективі (78 % працівників) 2) оптимальна система управління та кваліфікованість менеджменту підприємства (76 % працівників) 3) Наймаючи працівника перевага надається кандидату з досвідом, що дозволяє не витрачати кошти на навчання 4) Підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань	1) Незадоволеність мотивацією 2) Незадоволеність заробітком 3) Незадоволеність саморозвитком та професійним зростанням 4) Відсутність цілеспрямованої кадрової політики, наявність «ситуативного» кадрового планування 5) Відсутність кадрового резерву 6) Високий рівень плинності кадрів 7) Відсутність довгострокового планування кадрів

Джерело: розроблено автором.

Результати проведеного опитування дозволяють зробити висновок, що значна частина працівників не задоволена системою мотивації на підприємстві, заробітною платою та можливостями для саморозвитку і професійного зростання. Відтак, опитування дозволило виявити основні недоліки в системі менеджменту Жовківського ДЛГП «Галсільліс» та системи мотивації працівників зокрема.

2.4. Пропозиції щодо удосконалення системи мотивації на Жовківському ДЛГП «Галсільліс»

Провівши ретельний аналіз та характеристику підприємства зазначимо, що Жовківському ДЛГП «Галсільліс» потрібно вжити заходів для удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників. Більш того, фінансові можливості підприємства дозволяють реалізувати такого роду заходи.

Пропоновані заходи вдосконалення системи мотивації охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні інструменти. Для початку зосередимо увагу на нематеріальних заходах мотивації працівників.

На практиці перед керівником завжди постає питання, як збільшити віддачу працівників без додаткових фінансових вкладень. Особливо в кризові часи нематеріальні методи можуть частково компенсувати матеріальні втрати працівників, такі як зменшення зарплати. Кожна організація розробляє свою власну систему нематеріальної мотивації, враховуючи специфіку бізнесу, довгострокові цілі і чинну корпоративну культуру.

Пропонується запровадити набір заходів нематеріального стимулювання працівників Жовківського ДЛГП "Галсільліс". Відповідно, вважаємо, що ефективність цієї ініціативи зросте, якщо в процесі її реалізації притримуватись п'яти основних принципів.

1. Програма мотивації повинна вирішувати поточні завдання бізнесу з врахуванням довготривалої стратегії компанії. Використовувані стимули мають бути спрямовані на найактуальніші цілі на даний момент.

2. Мотивація нематеріального характеру повинна охоплювати всі групи працівників. Часто акцент ставиться на відділи, які створюють прибуток. Водночас керівники та адміністратори також потребують нематеріальної підтримки. Це можуть бути як не спеціалізовані мотиваційні схеми, так і просте визнання досягнень, похвала тощо.

3. Мотивація має відповідати стадії розвитку фірми. У молодих, дружніх колективах основним стимулом є ентузіазм. Всі працюють активно, тому прості привітання, похвала від керівника або неофіційні конкурси можуть служити

чудовими стимулами. У подальшому, коли кількість співробітників зростає і деякі процеси стають більш структурованими, програми мотивації повинні акцентувати увагу на визнання досягнень, включаючи колективне визнання успіху працівників (проведення конкурсів, відзначення переможців, вшанування керівників, що вирости всередині компанії). Для цього можна використовувати внутрішні механізми комунікації, такі як корпоративні журнали або онлайн-ресурси.

4. Раціональний підхід до вибору стимулів. Здається очевидним, що те, що мотивує нас, буде ефективним і для інших, проте це не завжди правда. Тому важливо отримувати інформацію про справжні потреби працівників. Наприклад, для лісозаготівельних бригад підприємства важливим є відшкодування витрат на харчування, а для співробітників офісу – можливість участі в програмах наставництва. Водночас вибір стимулів не повинен бути надмірно формалізований: часте анкетування може негативно сприйматись працівниками. Список конкретних потреб, проблем і пропозицій можна скласти, прислухаючись до керівників відділів під час регулярних зустрічей, у процесі вирішення робочих завдань та при щоденній взаємодії.

5. Важливість принципу новизни. Заохочення не повинні перетворюватися на рутинну практику на підприємстві, адже немає нічого гіршого за мотиваційну програму, що повторюється щороку без змін. Наприклад, кожні шість місяців варто придумувати нові нагороди для найкращого співробітника, визначеного за підсумками місяця.

Отож, хоча про нематеріальне стимулювання багато написано і сказано, питання збільшення віддачі працівників без додаткових витрат залишається актуальним для сучасного менеджменту теж. Зрештою, збільшення зарплати з плином часу перестає впливати на продуктивність. До того ж, надмірно висока оплата може навпаки знижувати мотивацію: адже, для чого чому працювати старанно, якщо можна виконувати обов'язки середньо і все одно отримувати високу винагороду.

Таким чином, в межах програми нематеріальної мотивації працівників Жовківського ДЛГП «Галсільліс» пропонується запровадити перелік заходів [], представлених у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Заходи нематеріального стимулювання працівників

№	Заходи нематеріального стимулювання	Витрати
1	Проведення конкурсу на звання «кращий працівник року»	Бланки для обрання номінантів: 500 грн; Витрати на проведення церемонії нагородження: 3 000 грн.
2	Проведення жартівливого покарання гірших співробітників	Грамоти для номінантів: 500 грн.
3	Відкриття в офісному приміщенні кімнати емоційного розвантаження та розваг	Ремонтні роботи: 80 000 грн; Закупівля меблів: 40 000 грн. Настільні ігри, тощо: 10 000 грн
4	Надавати позаплановий вихідний день працівникам	-
5	Практика гнучкого графіку відвідування роботи в період сезонних сільськогосподарських робіт	-
6	Організація інтенсивного курсу індивідуального та професійного навчання	200 000 грн
7	Залучення працівників до самоосвіти	50 000 грн
РАЗОМ		384 000 грн

Джерело: розроблено автором.

Перейдемо до наступного блоку рекомендацій щодо покращення системи мотивації працівників Жовківського ДЛГП «Галсільліс» – методів матеріальної мотивації.

Перелік пропонованих заходів представимо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Заходи матеріального стимулювання працівників

№	Заходи нематеріального стимулювання	Витрати
1	Впровадження методу KPI	16 000 грн
2	Виплата додаткових соціальних виплат та гарантій	150 000 грн
3	Спонтанні подарунки	12 000 грн
4	Надання путівок	120 000 грн
5	Премії тим, хто тривалий час не брав лікарняний	50 000 грн
6	Розіграш можливості відвідання комплексу тренінгів сторонньої організації, що спеціалізується на проведенні тренінгів	40 000 грн
РАЗОМ		388 000 грн

Джерело: розроблено автором на основі [15].

Наступним кроком стане оцінювання так званого соціального ефекту від впровадження заходів нематеріального та матеріального стимулювання працівників. Результати представимо в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Передбачуваний соціальний ефект від пропонованих заходів

Перелік заходів	Ефект	
	Для Жовківського ДЛГП «Галсільліс»	Для працівників
Проведення конкурсу «Кращий працівник року»	Зростання ефективності діяльності	підвищення рівня самоосвіти та професійного рівня
Створення системи KPI	Лояльність працівників	Спонування до ефективної праці
Створення можливості отримання інформації персоналом	Зростання рівня професійної кваліфікації персоналу	Спонування до підвищення рівня самоосвіти
Впровадження умов для самоосвіти	Поліпшення роботи в групі	Задоволення трудовою діяльністю
Проведення престижних корпоративних тренінгів	Підвищення авторитету у працівників	Вдячність до уваги керівництва

Джерело: розроблено автором.

Загальні витрати підприємства – Жовківське ДЛГП «Галсільліс» на проведення заходів мотивації працівників становитимуть:

$$\text{Вартість ЗНМ} + \text{Вартість ЗММ} = \text{загальні витрати}$$

де:

вартість ЗНМ – вартість заходів нематеріальної мотивації;

вартість ЗММ – вартість заходів матеріальної мотивації.

Результат розрахунку:

$$384\,000 + 388\,000 = 772\,000 \text{ грн}$$

Відповідно, загальні витрати на проведення заходів мотивації працівників становитимуть в сумі 772 тис. грн. Загалом, проєктна сума заходів становитиме 1,5 % від загальної суми чистого доходу підприємства за 2024 р., що є цілком прийнятним для Жовківського ДЛГП «Галсільліс». Більш того, очікуваний соціальний ефект буде доволі вагомим.

Підсумовуючи зазначимо, що завдяки проведенню конкурсу «Кращий працівник року» підвищиться результативність роботи підприємства, а також буде сприяти розвитку самоосвіти та професійних навичок працівників. Внаслідок запровадження системи KPI зросте відданість співробітників, що стимулюватиме їх до ефективної праці. Умови для самоосвіти сприятимуть покращенню командної роботи. Впровадження запропонованих заходів разом із вдосконаленням інших управлінських методів мотивування праці працівників дасть змогу підвищити їхню зацікавленість у результатах своєї роботи та рівень мотивації.

Висновки до другого розділу

Здійснено загальну характеристику Жовківське ДЛГП «Галсільліс», його системи управління та мотивації. Встановлено, що мета створення цього підприємства полягає в ефективному управлінні лісовими ресурсами, які розміщені на територіях колишніх колгоспів. Загальна площа лісових угідь складається переважно з невеликих ділянок, які не сягають 5,5 гектарів; таких ділянок налічується 188, і вони переважно знаходяться в оточенні сільськогосподарських земель та населених пунктів.

Встановлено, що продукція Жовківського ДЛГП «Галсільліс» повністю реалізується на внутрішньому ринку, задовольняючи локальні потреби. Протягом останніх десяти років Жовківське лісове господарство «Галсільліс» активно займається реформуванням лісової сфери в рамках ініціативи Європейського Союзу (ФЛЕГ), в рамках якої було виявлено кілька важливих проблем в організації лісового господарства в Україні. Поєднання управлінських обов'язків, що включають комерційну діяльність з лісгосподарською, з функціями законодавства та державного контролю призвело до того, що короткострокові інтереси різних організацій, підприємств і груп впливу переважили над довгостроковими національними пріоритетами.

Внаслідок проведеної характеристики господарської діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс» встановлено зростання пропорції обігових грошових ресурсів і короткострокових інвестицій у загальному обсязі обігу підприємства на більш ніж 30%, що в грошовому еквіваленті становить 50 тисяч гривень.

З'ясовано, що рівень дебіторської заборгованості є доволі критичним. Відповідно, в поточному році важливо погасити дебіторську заборгованість підприємства, частка якої становила 32% від загального обсягу оборотних коштів. Оскільки, значний обсяг дебіторської заборгованості (загалом перевищує 3,6 мільйона гривень) може стати серйозним ризиком для стабільної діяльності підприємства та негативно позначитися на його фінансовому становищі в майбутньому.

Аналіз ефективності використання основних фондів Жовківського ДЛГП «Галсільліс» показав позитивні результати. Протягом періоду з 2020 по 2024 рік підприємство ввело в експлуатацію більше основних засобів, ніж вивело з використання. Цю тенденцію підтверджує зростання коефіцієнта оновлення основних фондів, а також зниження коефіцієнта вибуття.

Проведений аналіз системи управління дозволяє стверджувати, що система менеджменту підприємства, зокрема й управління персоналом, знаходиться в стабільному стані. Відповідальність за мотивацію персоналу покладена на директора підприємства та головного економіста, а також на працівників економічного відділу, які зазвичай займають середній або нижній рівень управлінської ієрархії. На підприємстві спостерігається чітка структура вертикального управління та ієрархія серед керівних працівників.

Проаналізовано структуру використовуваних методів менеджменту на підприємстві, в результаті чого з'ясовано, що найбільша частка припадає на економічні методи – 56%; адміністративні методи – 28%, а соціально-психологічні методи – 16%.

На підставі результатів опитування проведеного за допомогою Google Forms сформовано основні переваги та недоліки системи управління на Жовківському ДЛГП «Галсільліс». Серед недоліків варто виокремити: незадоволеність мотивацією; незадоволеність заробітком; незадоволеність саморозвитком та професійним зростанням; відсутність цілеспрямованої кадрової політики, наявність «ситуативного» кадрового планування; відсутність кадрового резерву; високий рівень плинності кадрів. Серед переваг: сприятливий мікроклімат в колективі (78 % працівників); оптимальна система управління та кваліфікованість менеджменту підприємства (76 % працівників); наймаючи працівника перевага надається кандидату з досвідом, що дозволяє не витратити кошти на навчання; підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань. Відповідно, значна частина працівників не задоволена системою мотивації на підприємстві, заробітною платою та можливостями для саморозвитку і професійного зростання.

На підставі результатів дослідження розроблено перелік пропозицій для покращення системи мотивації працівників. Програма передбачає два блоки заходів: нематеріальної та матеріальної мотивації. До заходів нематеріальної мотивації пропонується: проведення конкурсу на звання «кращий працівник року»; проведення жартівливого покарання гірших співробітників; відкриття в офісному приміщенні кімнати емоційного розвантаження та розваг; надавати позаплановий вихідний день працівникам; практика гнучкого графіку відвідування роботи в період сезонних сільськогосподарських робіт; організація інтенсивного курсу індивідуального та професійного навчання; залучення працівників до самоосвіти. Натомість заходи матеріальної мотивації передбачають: впровадження методу KPI; виплата додаткових соціальних виплат та гарантій; спонтанні подарунки; надання путівок; премії тим, хто тривалий час не брав лікарняний; розіграш можливості відвідання комплексу тренінгів сторонньої організації, що спеціалізується на проведенні тренінгів.

Встановлено, що загальні витрати на проведення заходів мотивації працівників становитимуть в сумі 772 тис. грн., що, своє чергою, становить 1,5 % від загальної суми чистого доходу підприємства за 2024 р., що є цілком прийнятним для Жовківського ДЛГП «Галсільліс».

ВИСНОВКИ

Встановлено, що мотивація в системі менеджменту підприємства має суттєві відмінності від стимулювання, зокрема: мотивація орієнтована на внутрішній розвиток особистості, тоді як стимулювання діє ззовні; перша завжди є позитивною, у той час як друга може мати і негативний характер; стимулювання обмежене у часі, тоді як мотивація завершена, коли задоволені потреби особи.

Доведено, що грошова винагорода насамперед задовольняє базові потреби працівника і може задовольняти вищі потреби, коли перевищує необхідний рівень для виживання. Виявлено, що внутрішня винагорода має більшу цінність для мотивації, ніж зовнішня, а її вплив залежить від принципів стимулювання та оцінки внеску працівників.

Сформовано основні функції мотивації персоналу, включаючи економічну, соціальну і моральну, що сприяють підвищенню ефективності виробництва і формуванню мотивації працівників.

Визначено, що система оцінки для мотивації працівників включає специфічні критерії для різних категорій персоналу, які сприяють їх ефективності та відповідальності.

Визначено перелік основних наслідків зазначених процесів, які включають такі аспекти: істотний ризик корупції в лісовій сфері, що сприяло зростанню корупційних випадків у цій області; погіршення структури, якості та загального стану лісових угідь в Україні; різке зростання експорту необробленої деревини на фоні зменшення виробництва в лісопромисловій галузі; низька ефективність реалізації державних програм і концепцій; нерівномірність у фінансуванні лісових підприємств, що призвело до їх відставання від державних компаній у Європі; високий рівень соціального незадоволення ситуацією в лісовій сфері та зростання конфліктів, пов'язаних із використанням лісових ресурсів і управлінням лісами.

Розроблено систему заходів стимулювання, адаптовану до специфіки діяльності підприємств, з урахуванням особливостей країни та менталітету.

Синтезовано основні принципи мотивації працівників, серед яких доступність, чутливість, поступовість, диференціація, гнучкість та ефективність.

Встановлено, що Жовківське ДЛГП «Галсільліс» було створено для ефективного управління лісовими ресурсами на територіях колишніх колгоспів, де невеликі ділянки лісу переважно оточені сільськогосподарськими землями. Продукція підприємства повністю реалізується на внутрішньому ринку, задовольняючи локальні потреби.

Доведено, що поєднання лісгосподарської та комерційної діяльності з функціями законодавства призвело до короткострокових інтересів, які переважають над національними пріоритетами, породивши ризики корупції та погіршення стану лісових угідь.

З'ясовано, що високий рівень дебіторської заборгованості (32% від оборотних коштів), перевищення якої досягає 3,6 млн гривень, становить ризик для стабільності підприємства.

Проаналізовано ефективність використання основних фондів, виявлене їхнє зростання свідчить про позитивний розвиток. Виявлено, що система управління стабільна, однак є незадоволеність мотивацією, зарплатою та можливостями професійного зростання серед працівників.

Сформовано та розроблено пропозиції для покращення системи мотивації, що охоплюють дві категорії: нематеріальну мотивацію (конкурси, емоційна підтримка) та матеріальну (KPI, соціальні виплати, премії).

Виявлено, що запропоновані заходи з мотивації працівників коштуватимуть 772 тис. грн., що становить 1,5% від чистого доходу підприємства за 2024 рік, підтверджуючи їхню економічну доцільність для Жовківського ДЛГП «Галсільліс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hobela, V., Blikhar, M., Syrovackyi, V., Maraieva, U., & Dudiuk, V. (2021). Economic and legal measures for ensuring the economy greening in post-pandemic period. *Amazonia Investiga*, 10(44), 252-260. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.44.08.24>
2. Mykhalitska N., Vereskliia M., Gorban I. Instrumentation of diagnostics flexibility of the enterprise development strategy in the context of ensuring economic security. *Problems of modern science: Collection of scientific articles*. Fadette editions, Namur, Belgium. 2018. P. 87–92.
3. Ortynskiy V., Tsymbaliuk M., Hobela, V., Kashchuk M. (2021). Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 5. № 40. С. 535–545. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.245212>
4. Vereskliia M., Kopytko M., Fleychuk M., Petryshyn N., Kalynovskyi A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2021. 22(2). P. 299–309. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4068>
5. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152 - 163.
6. Артеменко А. К. Формування механізму мотивації та матеріального стимулювання праці в умовах зниження соціального захисту. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 3. С. 361 - 368.
7. Вербівська Л. В. Особливості застосування нематеріального стимулювання працівників ПАТ НАСК "Оранта". *Фінансові дослідження*. 2019. № 2. URL: Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/find_2019_2_23. (дата звернення 26.04.2025)

8. Герасимяк Н. В. Сутність та складові стимулювання інноваційної активності працівників підприємства. *Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент*. 2018. Вип. 15. С. 80-89.
9. Гобела В. В., Іванишин Т. Я. Improving the marketing activity of the enterprise: theoretical and applied principles. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-44>
10. Гончаренко Н. Г. Матеріальне стимулювання праці як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2016. № 1. С. 295 - 300.
11. Давидова О. В. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 4. С. 61- 68
12. Дибач І. Науково методичне забезпечення матеріального стимулювання праці науково педагогічних працівників. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. №4. С. 37-51.
13. Дорофєєв О. В. Мотивація та стимулювання праці як фактори підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 152 - 157.
14. Дорофєєв О. В. Мотивація та стимулювання праці як фактори підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 152 - 157
15. Желєзний М. Ф. Вдосконалення механізму стимулювання праці в аграрних формуваннях за рахунок впровадження КРІ (ключових показників результатів діяльності). *Інноваційна економіка*. 2017. № 7-8. С. 55 - 60.
16. Жовківське ДЛГП «Галсільліс». Youcontrol : веб-сайт. URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31091763/
17. Забаштанський М. М. Сучасні аспекти стимулювання праці персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 24(2). С. 49 - 52.
18. Заїнчковський А. О. Формування системи стимулювання праці з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. *Наукові праці*

Національного університету харчових технологій. 2020. Т. 26, № 6. С. 82 - 89.

19. Колесник В. І. Стимулювання творчої праці персоналу як фактор підвищення інвестиційної привабливості підприємств харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12, Вип. 2. С. 62 - 67.
20. Комарницький І. М. Потенціал немонетарного стимулювання працівників сервісної економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 25. С. 60 69.
21. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 83–89.
URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4069>
22. Кравченко А. З історії радянської соціології: концепція стимулювання праці І.М. Попової. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2017. № 3. С. 160 - 173.
23. Куцик П. О. Сучасне трактування, склад і особливості формування управлінської звітності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. № 797. С. 248–254.
24. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
<http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>
25. Літвінов В. І. Оцінка взаємозалежності величини доходів сільськогосподарських підприємств і витрат на матеріальне стимулювання працівників. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 3. С. 288 - 295.
26. Минка Ю. В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві. *Соціально гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 36. С. 113 115.
27. Михаліцька Н. Я., Гримак А. В., Цвайг Х. І., Кушнір Л. П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 700 с.

28. Наші корпоративні принципи ведення бізнесу: вебсайт. URL: https://www.nestle.ua/csv/what_is_csv/business_principles (дата звернення 26.04.2025)
29. Потьомкіна О. В. Стимулювання праці як чинник забезпеченні ефективності використання персоналу. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 184 - 188.
30. Райко М. С. Оплата праці як один із важливих факторів матеріального стимулювання. *Право та інновації*. 2020. № 1. С. 59 - 64.
31. Романюк І. А. Підвищення якості й ефективності використання трудових ресурсів потенціалу підприємств галузі туризму на засадах мотивації та стимулювання працівників. *Економічний вісник університету*. 2020. Вип. 44. С. 120 - 124.
32. Сакур Л. М. Застосування менторингу для стимулювання працівників підприємств. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 84 - 88.
33. Сакур Л. М. Мотивація працівників та стимулювання праці в умовах економічної кризи. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 198 - 202.
34. Тарасенко О. Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні. *Менеджер*. 2018. № 4. С. 100 - 107.
35. Твердушка Т. Б. Удосконалення організаційно економічного механізму стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Київ, 2016. 20 с.
36. Франчук В. І., Гобела В. В. Моделювання безпекового середовища підприємства крізь призму інвестиційної безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9 (09). С. 85–89.
37. Шедяков В. Є. Стимулювання праці при зростанні елементів творчості. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 6. С. 112 - 121.
38. Шостак І. В. Стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Київ. нац. торг. екон. ун-т. Київ, 2015. 23 с.

39. Юр'єв В. І. Функціональні підсистеми організаційно економічного механізму стимулювання праці в туристичній сфері. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 5(5). С. 11 – 14.
40. Шевчук К. В. Роль управлінської звітності в обліково-інформаційній системі підприємства та особливості її формування. *Науков. вісник Ужгор. націон. ун-ту*. 2016. Вип. 6. Ч. 3. С. 137–140.Старенька, О. М.