

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра бізнесу та управління персоналом

**МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК
ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ
ПІДПРИЄМСТВА**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала: студентка 476 групи
спеціальність 076 - Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
Нягу Анастасія Віталіївна_____

Керівник к.е.н., доцент
Антохова І.М._____

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри № ____

від « ____ » _____ 2025 року

зав. кафедри _____ к.е.н., доц. Водянка Л.Д.

Чернівці, 2025

АНОТАЦІЯ

Нягу А. В. Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. - Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність - Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

Під час виконання кваліфікаційної роботи було розкрито сутність зміст механізму системи мотивації та методів стимулювання праці персоналу підприємства, виявлено сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу, досліджено зарубіжний досвід стимулювання та мотивації праці та розглянуто доцільність їх застосування в Україні.

На основі теоретичного матеріалу було досліджено діяльність Національного природного парку «Вижницький» за 2022-2024 роки, проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, проаналізовано організацію системи мотивації та стимулювання на досліджуваному підприємстві та надано рекомендації з удосконалення мотивації та стимулювання на НПП «Вижницький».

Ключові слова: потреби, мотивація, стимулювання персоналу, матеріальне та нематеріальне стимулювання, оплата праці, премії та доплати, фінансування персоналу.

SUMMARY

Nyahu A. V. Motivation and Labor Incentives as a Means of Improving Enterprise Efficiency. – Qualification Paper for the First (Bachelor's) Level of Higher Education in Specialty 076 – Entrepreneurship, Trade, and Exchange Activity – Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

This qualification paper explores the essence and mechanisms of employee motivation and incentive systems, identifies modern methods of material and non-material labor motivation, examines international best practices in labor stimulation, and evaluates their applicability in Ukraine.

Based on theoretical research, the study analyzes the operations of the National Nature Park "Vyzhnytskyi" for 2022–2024, assesses its internal and external environment, evaluates the existing motivation and incentive system, and provides recommendations for improving motivation and incentive practices at NPP "Vyzhnytskyi."

Keywords: needs, motivation, employee incentives, material and non-material incentives, wages, bonuses and allowances, personnel financing.

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

(підпис) _____ Нягу А. В.

ЗМІСТ

	стр.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ	6
1.1. Суть, зміст та значення механізму системи мотивації та методів стимулювання праці працівників сучасного підприємства	6
1.2. Новітні форми та методи мотивації та стимулювання праці працівників підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НПП «ВИЖНИЦЬКИЙ».....	26
2.1. Техніко-економічна характеристика господарської діяльності досліджуваного підприємства.....	26
2.2. Аналіз організації мотивації та стимулювання праці на НПП «Вижницький».....	44
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ПРИРОДНОМУ ПАРКУ «ВИЖНИЦЬКИЙ».....	61
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному управлінні персоналом все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу є мотивація персоналу.

Основна мета процесу мотивації та стимулювання - це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність та прибутковість діяльності сучасного підприємства.

Мотивація та стимулювання співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вони є причиною їх поведінки. Керівники не завжди чітко уявляють, які мотиви стимулюють їх підлеглих на ефективну роботу і часто переоцінюють значимість для працівників «базових мотивів», таких як безпека, зарплата, надійність і недооцінюють внутрішні стимули до роботи - творчість, ініціативність, самостійність, необмеженість фантазії та бажання досягти високих результатів.

Питання мотивації та стимулювання праці та шляхи їх удосконалення досліджували у своїх наукових працях такі фахівці, як В. Врум, А. Маслоу, Д. Мак-Клеланд, Ф. Херцберг, Ф. Тейлор, В. Адамчук, О.Ф. Вареник, В.Ф. Грищенко, О.І. Драч, Л.О. Лещенко, А.О. Медік, С.А. Шапіро та інші. Значний внесок у вирішенні проблем мотивації персоналу зробили і вітчизняні науковці, такі як Д.П. Богиня, В.М. Данюк, А.М. Колот, С.О. Цимбалюк та інші.

Актуальність та необхідність продовження досліджень з даної теми обумовлена тим, що без мотивації працівника неможливий нормальний розвиток підприємства з одного боку, а з іншого - змінні зовнішні та внутрішні умови функціонування вимагають використання найсучасніших,

передових методів стимулювання, що мають відповідати індивідуальним особливостям функціонування конкретного господарського суб'єкта.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз практичних аспектів мотивації та стимулювання праці з метою розробки пропозицій щодо їх удосконалення на НПП «Вижницький».

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- розкрити сутність і зміст механізму системи мотивації та методів стимулювання праці персоналу підприємства;
- виявити сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу;
- дослідити зарубіжний досвід стимулювання та мотивації праці та розглянути доцільність їх застосування в Україні;
- надати загальну характеристику Національного природного парку «Вижницький»;
- оцінити та проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище досліджуваного підприємства;
- провести аналіз організації системи мотивації та стимулювання на НПП «Вижницький»;
- розробити напрямки удосконалення мотивації та стимулювання праці на НПП «Вижницький».

Об'єкт дослідження - система мотивації та стимулювання персоналу на НПП «Вижницький».

Предмет дослідження - теоретико-методичні підходи щодо основ мотивації та стимулювання праці персоналу на НПП «Вижницький».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

В роботі також використовувалися емпіричні методи, порівняльний

аналіз та узагальнення статистичних даних, щоб надати обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення мотивації та стимулювання мотивації персоналу НПП «Вижницький».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, висновки, три розділи, список використаних джерел і додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

1.1. Суть, зміст та значення механізму системи мотивації та методів стимулювання праці працівників сучасного підприємства

В системі управління працівниками потреба в змінах визначаються сьогоdnішні умови господарювання в сучасних компаніях. Забезпечення активізації людського фактору та пошук оптимальних шляхів управління працею персоналу є основними задачам компаній різних форм власності. Важливим фактором ефективності різноманітної праці персоналу виступає мотивація. Отож, соціальним та економічним ефектом фірми та підсумковим результатом її функціонування є залежність від ефективності управління працівниками та їх мотивації. Сьогодні в умовах нинішньої вітчизняної економіки недостатньо розвиненим є механізм мотивації праці працівників, як правило, на практиці, використовуються методи спроб і помилок, котрі зменшують конкурентоспроможність вітчизняних компаній.

Головною цінністю компанії, фактором підвищення конкурентоздатності та основою її розвитку є людина. Нинішня система управління персоналом визначає розробку та запровадження до кожного співробітника мотиваційних форм та методів, щоб підштовхувати працівника найбільш ефективно реалізовувати покладені на них обов'язки.

Перед тим як визначити суть стимулювання та мотивації праці потрібно розглянути такі фундаментальні поняття як «потреби», «стимули» та «мотиви» [9].

Спонукальною причиною дій і поведінки працівника являються мотиви, які виникають під дією її інтересів та потреб і створюють образ довгожданого

особистістю блага, які при умовах, що будуть реалізовані чіткі трудові дії задовольняють потреби [9]. Нестача чогось представляє потреби працівника [20]. Без потреби не може виникнути мотив [3]. Якщо потреби людини сходяться з потребами компанії, співробітники будуть витрачати власні зусилля заради особистого задоволення, це вплине на підняття продуктивності праці. Взаємозв'язок мотивів та потреб позначається тим, що у роботі персоналу потреби реалізуються при допомозі мотивів, в свою чергу, які позначаються ступенем актуальності та важливості різноманітних потреб людини [25, с. 36].

Мотивація являється складним явищем. Показники діяльності компанії визначаються завдяки мотивації. Для забезпечення відповідної системи стимулювання та мотивації трудового колективу керівнику фірми потрібно реалізовувати її планування, організацію та контроль.

Мотивація являється в системи управління працівниками складовим елементом. Вона направлена на досягнення цілей функціонування компанії та індивідуальних інтересів персоналу. У підґрунті трудової діяльності співробітників в основному знаходяться матеріальні інтереси та потреби, а тому керівникам компанії варто формувати довгострокові мотиви праці персоналу. Отже, з'являється потреба в формуванні подібних умов праці, при яких персонал направляє власну працю, у виді джерел бездоганної та справедливої матеріальної винагороди і являється основою їх професіонального зростання.

Мотивація представляє собою сукупність управлінських та адміністративних діянь, які направлені на заохочення співробітників на здійснення власних цілей. Формування ефективної системи мотивації працівників являється основою перемоги компанії. Для досягнення найбільших результатів потрібно на всіх щаблях управління компанією створити мотивацію працівників із забезпеченням взаємодіянні. Основною метою і завданнями процесу мотивації є одержання від використання існуючого трудового

потенціалу компанії найбільшої віддачі, що дає право примножити загальну прибутковість та ефективність компанії [26, с. 45].

О.О. Гетьман вважає, що мотивація представляє собою комплекс причин, що підштовхують персонал до планомірних дій і являються рушійною силою поведінки та людської діяльності, на основі глибокої індивідуальної заінтересованості та притягнення до її реалізації [9, с. 23].

Е. Мерманн припускає, що мотивація являється творчою силою, котра сприяє досягненню в житті та загалом в праці поставлених цілей та долати перешкоди та вирішувати проблеми [51].

На думку С. О. Заїки мотивація визначається, як сукупність чинників зовнішнього і внутрішнього оточення, що відображаються на трудовій поведінці працівника для досягнення як цілей компанії, так і особистих цілей [9, с.26].

В структуру мотивації працівників включають 5 направленостей:

- ресурси;
- умови праці;
- відповідальність;
- взаємовідносини;
- визнання (рис. 1.1).

Оцінка якісного складу персоналу та наявної системи мотивації, мотиваційної сфери працівників та аналізу необхідності перетворення системи мотивації варто здійснювати у формі моніторингу. Є певна кількість правил і вимог до системи мотивації працівників компанії, а саме:

- передбачуваність: співробітник мусить знати, яку нагороду він повинен отримати відповідно до результатів власної праці;
- об'єктивність: на базі об'єктивного оцінювання результатів праці співробітника мусить визначатися величина нагороди;
- вчасність: якомога швидше нагорода повинна намагатися відповідати успіхам і результатам праці співробітника (це може відбуватися у формі обліку наступної винагороди або у формі прямої винагороди);

- адекватність: нагорода мусить бути адекватною рівню кваліфікації та досвіду співробітника, його трудовому внеску до результатів роботи всього трудового колективу;



Рис. 1.1. Види мотивації персоналу.

- справедливість: кожному співробітнику компанії мусять бути зрозумілі та доступні правила призначення нагороди і зокрема, з позиції працівника повинні бути справедливими;

- важливість: нагорода зобов'язана бути важливою для співробітника [53, с.92].

При аналізі мотивації трудової діяльності працівників, вивчаються наступні види:

- ✓ матеріальна;
- ✓ моральна;
- ✓ адміністративна.

Через систему заробітної плати відбувається дія матеріальної мотивації, нею визначені ще і матеріальні санкції за брак випущеної продукції, допущені помилки і т.п.

У співробітників при допомозі моральної мотивації з'являється відчуття необхідності, потреби та гордості за свою компанію.

При допомозі адміністративної мотивації розвивається, поглиблюється та удосконалюється відповідальність співробітників, дисципліна праці, заохочення та дисциплінарні покарання.

В цілому, для продуктивного результату системи мотивації в компанії результат, мусить бути побудований на наступних принципах:

- створення злагодженого трудового колективу;
- повага до потреб співробітника та його інтересів;
- між співробітниками чудові стосунки;
- професійне зростання співробітників;
- формування комфортних і практичних умов праці;
- піклування про соціальний розвиток трудового колективу;
- залучення персоналу до управління компанією;
- участь співробітників у прибутках, поділ доходів повинен бути

справедливим.

Отже, система мотивації виступає складовою нинішніх систем управління працівниками. В її основі знаходиться поняття і оцінка персоналу як провідного елемента процесу виробництва. В ході проведення роботи з працівниками компанії головним є не тільки мотивація та стимулювання до найвищої ефективності праці, продуктивності, комплексна мотивація

трудової діяльності, також підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу, розвиток персоналу компанії.

Методом впливу на персонал з ціллю задоволення його певних потреб є стимулювання. Дані методи направляють на спонукання співробітників до покращання трудової діяльності.

Мотив більш широке та об'ємне поняття, ніж стимул. Стимул має значення спонукальної причини, тобто спонукання до дії. Під стимулом розглядають зовнішні спонукання, що мають цільоспрямовану направленість [25, с. 88].

Чимало вчених під мотивом мають на увазі, теж саме, що і під стимулом. Проте, проаналізувавши наукову літературу, ми зробили висновок, що мотивація та стимулювання не являються рівнозначними поняттями. Так, мотив проявляється у внутрішньо-особистісному прояві на діяльність персоналу, а стимул розкривається у зовнішньому прояві. Стимули є головним прийомом впливу на працівника, а мотивація направлена на забезпечення потреб як організації, так і працівників разом.

А. Колот вважає, що під стимулом розуміють зовнішні спонукання, що мають цільову направленість. Під мотивом він припускає, що також це є спонукання до дій, проте в його основі можуть бути як особисті причини, так і стимул [35].

О. В. Коваленко допускає, що метою стимулювання є не тільки спонукання індивіда до праці, а й підштовхнути його працювати ще ліпше, чим визначено соціально-трудовими відносинами, а саме ефективна система стимулювання мусить базуватися на результатах трудової діяльності [9].

На думку М. В. Узуна, головною метою створення і функціонування системи стимулювання праці працівників являється забезпечення при допомозі професійно підготовлених працівників і стійкої, сильної і ефективної, яка створюється на базі комплексного стимулювання, що являється для всіх груп працівників підприємства об'єктом інтересу для досягнення цілей компанії [51].

С. А. Шапіро вважає, що стимулювання являється процесом впливу на працівника при допомозі значимого для нього зовнішнього предмета, котрий підштовхує особу до конкретних дійнь [78].

На думку А. Л. Єськова головним каталізатором зростання трудової активності працівників підприємства є система стимулювання праці, вона покликана вплинути на те, щоб перетворити роботу кожного співробітника на особисто вигідну і мотивувати інтерес персоналу у зростанні ефективності діяльності компанії [30, с. 34].

Ефективність стимулів виражаються тільки у випадку резонансу зі сторони співробітника. Топ-менеджмент компанії повинен знати і користуватися факторами, які мотивують працівників до реалізації трудових обов'язків з найбільшим підйомом. Провідними факторами впливу, що відображаються у стимулах мусять бути різноманітними, наприклад зарплата, підходяща атмосфера в трудовому колективі, кар'єрне зростання, постійне преміювання.

Стимулювання працівників являється головною проблемою в управлінні трудовим потенціалом, адже вона є безумовною причиною поведінки персоналу.

Сьогодні дуже широко аналізується в публіцистичній та науковій літературі питання мотивації та ефективного стимулювання трудового потенціалу. Виявлено в процесі дослідження взаємозв'язки між стимулами та зростанням бажання співробітників до виконання доручень і завдань. Пізніше дане поняття одержало назву «мотивація».

В процесі ефективного управління персоналом ми звернемо увагу на побудову системи мотивації та стимулювання персоналу.

Зосередження старань працівників на досягненні завдань, які розглянуті у стратегії компанії є наслідком ефективного управління трудовими ресурсами. Успіхи найбільшої конвергенції між інтересами та організаційними очікуваннями співробітників стосовно їх професійної роботи є підсумковою метою роботи з працівниками компанії.

Одним із засобів, при допомозі якого може проводитися мотивація трудової діяльності є стимулювання.

Стимулювання праці представляють собою умови, за допомогою яких співробітники відчують, що вони можуть більш продуктивно працювати, примножують власне бажання, і це бажання формує потребу продуктивніше працювати [32, с. 30].

На рис. 1.2 представлена найпростіша модель через потреби стимулювання праці.

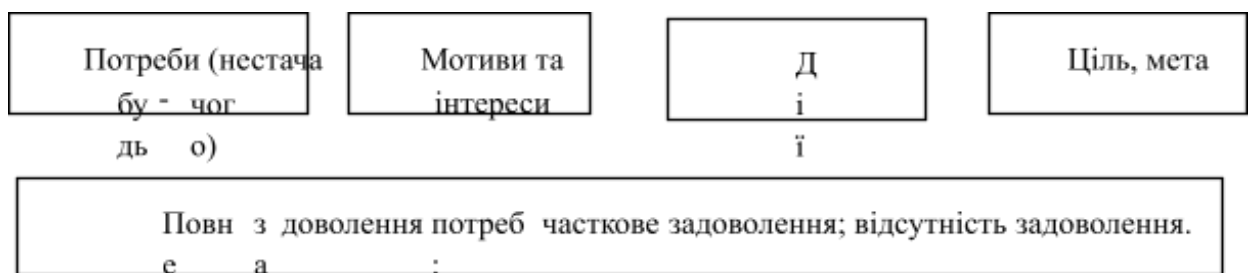


Рис. 1.2. Спрощена модель стимулювання через потреби

Опрацювавши наукові праці провідних економістів, виділимо основні головні риси між стимулюванням та мотивацією працівників компанії (табл. 1.1).

Стимулювання та мотивація являються протилежними поняттями за спрямованістю. Мотивація направлена на зміну наявного положення, а стимулювання - на його закріплення, принаймні вони один одного доповнюють; за своєю природою стимулювання та мотивація являються відмінними процесами, де мотиваційний процес під дією планомірних стимулів направлений на зміну комплексу мотивів особистості, націлених на створення у індивіда системи мотивів до дій, які являються очікуваними - тому, помічається між даними поняттями щільний взаємозв'язок; якщо утворення внутрішнього спонукання являються проблемами мотивації, то природа стимулювання вимагає елементів трудової ситуації (умови нарахування, соціальні умови) та зовнішнього спонукання; поняття

«стимулювання» досить тісно пов'язаний з матеріальними потребами персоналу, а «мотивація» з морально-статусними потребами персоналу [9].

Таблиця 1.1.

Відмінні риси між мотивацією та стимулюванням персоналу підприємства

[51]

Ознаки	Характерні риси	
	мотивації	стимулювання
Межі застосування	Організація праці на підприємстві	В межах мотивації праці працівників підприємства
Час заходів	Довгострокові сталі дії	Короткострокові поточні дії
Спрямування заходів	Вплив на внутрішню свідомість людини	Коригування ззовні поведінки людини
Відношення до праці	Вплив керівництва на підлеглих, усвідомлений та узгоджений обома сторонами	Створення умов і обмежень для поведінки підлеглих, не завжди усвідомлених і не завжди погоджених з ними
Форма організації на підприємстві	Зміна існуючого стану, створення умов праці	Закріплення фактичних досягнень у праці
Загальні цілі	Спонування працівників до сумлінної праці	Спонування працівників працювати краще, ніж це обумовлено існуючими трудовими відносинами

Проаналізувавши в системі управління персоналом поняття стимулювання та мотивації праці, необхідно розглянути основні концепції, які мають ще з часів рабовласницького ладу свій початок до сьогодення.

З перших теорій найбільш відомими є: метод «батога і пряника», «розділай і володарюй». Перші теорії мотивації праці виключно побудовані на матеріальних інтересах працюючих, випливаючи із досліджень історичного досвіду поведінки індивідів і запровадження нескладних стимулів винагород і примусів. Із них найбільш визначними є теорія «людських відносин» Е. Мейо, теорія Х. і Н. Д. Маккрегора, класична теорія Ф. Тейлора [3].

Наступний розквіт суспільних відносин вплинув на розвиток нових теорій мотивацій, їх вчені виділили в дві групи:

- процесуальні;

- змістовні.

Сутність процесуальних теорій мотивацій полягає у вираженні впливу зовнішніх факторів на мотивацію працюючих, а змістовних теорій мотивацій полягає у вираженні структури мотивів працюючих.

Фундаментальними процесуальними теоріями мотивації являються:

- Теорія Портера-Лоупера - розглядає з'єднання елементів теорії справедливості та очікувань, де головними є 5 змінних: сприйняття, затрачені зусилля, міра задоволення, одержаний результат, винагорода;
- Теорія справедливості С. Адамса - персонал компанії співставляють витрачені зусилля із власними винагородами та з винагородами інших робітників, які виконують аналогічну роботу;
- Теорія очікувань В. Врума - працівник концентрує власні сили на досягненні наміченої мети в тому обсязі, в якому він оцінює ймовірність одержання за неї винагороди [20, с. 189].

Провідними змістовними теоріями мотивації являються:

- Структура ідеального управління Р. Лайкерта - головними складовими структури ідеального управління в компанії є: впевненість та довіра керівників у своїх підлеглих; мотивація персоналу до вживання групових форм роботи;
- Теорія потреб Маслоу - потреби поділяють на первинні та вторинні, а поведінку працівників формують первинні потреби, де після їх задоволення припиняється мотивуюча дія [22, с. 109].

Сила мотивації визначається через гострі потреби у працівників. Чим більші бажання одержати певну послугу або товар, тим краще працюватиме персонал компанії. Отож, вагомим фактором людини являється система потреб, мотивацій та стимулювань, іншими словами те, що формулює причини його дій і піддержує у тлумаченні рішень, котрі вони приймають. Потреби людини представляють собою усвідомлення того, що підштовхує працівника до дій [3, с. 34].

Виділяють два види мотивації: зовнішню та внутрішню. Зовнішня мотивація виникає під впливом зовнішніх чинників, таких як умови соціальні гарантії, оплати праці, покарання і винагороди зі сторони керівництва, перспективи просування по посадовій драбині. Внутрішню мотивацію зв'язують з зацікавленістю до праці, свободою дій, вагомістю завдання, яке необхідно зробити, розвитку власних навичок і умінь, перспективами самореалізації. Вони дуже впливають, проте не обов'язково повсякденно і постійно.

В практичній діяльності немає виразної відмінності між внутрішньою та зовнішньою мотивацією. Отож зрозуміло, що серйозно впливає мотивація на продуктивність працівника, немає прямого зв'язку між підсумковим результатом трудової діяльності та мотивацією.

Для спонукання працівників до ефективної праці використовуються різноманітні системи винагород. У поєднанні з терміном «стимул» поняття «винагорода» має більш широке значення, ніж просто задоволення та гроші, з котрими його асоціюють найчастіше. Винагорода - це те, що працівник для себе вважає цінним [35, с. 80]. Проте термін цінності являється винятковим для кожної особистості, в отже оцінювання винагороди та їх умовна цінність теж відмінні. Головні параметри трудової діяльності представлені в таблиці 1.2. з точки зору трудової мотивації.

Таблиця 1.2.

Основні параметри трудової діяльності з точки зору трудової міграції.

Основні параметри роботи	Основні психологічні стани	Стимулювання працівника
- визначеність роботи; - значність роботи; - різноманітність умінь та навичок; - зворотній зв'язок	- відчуття відповідальності за результати роботи; - відчуття важливості роботи; - гордість за успішне завершення роботи	- висока внутрішня робоча мотивація; - висока якість виконання роботи; - високий ступінь задоволення від роботи; - мала кількість прогулів і низька плинність кадрів;

Стимули мають бути узгоджені з структурою інтересів та цінностями співробітників, а ще із комплексним потенціалом наявних трудових ресурсів [9].

У впливі заохочень на працівників за ефективну працю, індивідуальної та колективної винагороди, соціального впливу полягає головна функція стимулювання. При допомозі даних форм впливу зростає ефективність загальної системи управління компанією та підвищується діяльність органів управління. Сутність стимулювання визначається в тому, що співробітники компанії здійснюють свою діяльність на базі управлінських рішень відповідно до покладених на них прав і обов'язків, направлених на зміну ситуацій і обставин.

Дослідимо вплив заохочень на оцінювання ефективності:

- інерція, коли стимули через звикання починають слабшати;
- в результаті прийняття стимулів відбувається підвищення продуктивності роботи працівників;
- через відсутність мотиваційного фактору відбувається зниження продуктивності роботи працівників;
- не мотивуючі фактори;
- демотивуючі фактори.

Отож, для побудови дійової та ефективної системи стимулювання, потрібно зрозуміти суть мотивації. Сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що підштовхують працівника для аналізу використовувати проблеми мотивів та стимулів.

Таким чином, стимулювання - це один із засобів і при його допомозі здійснюється мотивація трудової діяльності. З поняттям «мотивація» взаємопов'язані усі головні сторони активної життєдіяльності людини: вона організовує власну поведінку завдяки конкретним спонуканням, відчуває бажання, намагається їх реалізувати, здійснює трудову та іншу діяльність і т.д.

1.2. Новітні форми та методи мотивації та стимулювання праці працівників підприємства

До структури матеріальної системи мотивації праці включають: оклад (ставку), рівень оплати праці, відсотки, премія, відпускні, компенсації та інші форми заробітної плати, в основному, у грошовій формі. До нематеріальної мотивації відносять: грамоти, похвали, навчання, іменні подарунки, різноманітні змагання, конкурси тощо [43].

Низький рівень оплати праці, зміна норм і стандартів, відповідно до вимог законодавства ЄС, а ще потреба в розробці сучасних методів економічного стимулювання персоналу на ринку праці на сьогоднішньому етапі розвитку вітчизняної економіки являються вагомими проблемами матеріальної мотивації.

У відповідності з можливостями компанії потрібно забезпечити досить високий рівень премій і надбавок, для демонстрування справжнього інтересу управлінців до сприяння та підтримки бажання до відмінної та якісної праці

При оплаті праці потрібно використовувати:

- залежність між продуктивністю праці кожного співробітника та оплатою праці;
- залежність між результатами економічних цілей компанії та фондом оплати праці;
- залежність між результатами праці співробітників та суспільним, моральним і економічним визнанням;
- залежність між ступенем оплати праці та спроможністю задовольняти головні потреби співробітників [35, с. 156].

Для керівника компанії цінним судженням являється прийняття рішення при яких умовах і коли можливо використовувати різноманітні види трудової мотивації. Прибутковість та ефективність компанії залежить від мотивації. Для прикладу, якщо в організації застосовувати тільки матеріальну

мотивацію, то це не призведе до потрібного результату. Без сумніву, співробітники в більшості випадків працюють за матеріальну винагороду. Отож, чим вона буде вища, тим краще буде працювати персонал підприємства. Проте, аналіз потреб персоналу компанії показує, що працівник не задовольняється тільки матеріальним. Вагомим є задоволення її потреб та інтересів, потреб у визнанні, потреба в роботі в безпечних, комфортних умовах, повазі до себе, а ще в гармонічній і злагожденій роботі в трудовому колективі, з гарними стосунками між співробітниками. Всі ці потреби забезпечуються при допомозі нематеріальної мотивації. Необхідно відзначити, що, керівникам окремих державних організацій, де неможливо встановити високу оплату праці та в компаніях, де відсутні проблеми з фінансуванням, важлива нематеріальна мотивація, задля заохочення висококваліфікованих кадрів [43].

У нинішніх умовах збільшується значення чинників нематеріальної мотивації, котрі відбиваються на конкурентоспроможності, ефективності виробництва та продуктивності праці. Вдале здійснення стратегічних цілей компанії великою мірою визначається спосібністю їх працівників до творчої, якісної та продуктивної праці, створення та запровадження нових, сучасних ідей, розвиток навичок та одержання нових знань, які разом гарантують успіх і дають позитивний результат [45, с. 60].

Цілий ряд характеристик визначає нематеріальну мотивацію - від самомотивації працівника та оцінювання його заслуг співробітниками, до перспектив прояву себе в різноманітних аспектах життя компанії та внутрішнього клімату фірми. Нематеріальні методи мотивації застосовуються до конкретних співробітників або безадресно реалізуються. До безадресних відносять надання різноманітних пільг (наприклад, соціального пакету), а також проведення спільних корпоративних заходів. Сьогодні одним з найефективніших способів мотивації персоналу є соціальний пакет. В його склад включають:

- медичне страхування;

- організація безкоштовного харчування;
- безкоштовні або пільгові поїздки за станом здоров'я в санаторії;
- оплата мобільного і транспортного зв'язку;
- перспектива навчання або підвищення кваліфікації за рахунок компанії.

Інакшим засобом нематеріальних стимулів є поліпшення і удосконалення умов праці, до них відносять:

- формування зручних і практичних робочих зон;
- забезпечення працівників сучасними технологіями;
- встановлення систем опалення та кондиціонування приміщень;
- удосконалення дизайну інтер'єрів тощо.

Таким чином, розроблена ефективна система мотивації працівників, складається з нематеріальних і матеріальних чинників, дозволить підсилити конкурентоспроможність компанії та підвищити її ефективність.

Окрім розглянутих нематеріальних і матеріальних методів мотивації, виділяють ряд найбільш ефективних методів мотивації працівників. До них відносять:

- індивідуальний пакет стимулів, направлений на конкретного працівника;
- типові стимули, до них відносять: збільшення повноважень, просування по посадовій драбинці, визнання, надання відсотка економічного ефекту, грошова винагорода, оплата медичних послуг, страхування здоров'я і життя, гарантія збереження робочого місця, позачергова оплачувана відпустка та інші;
- грошові виплати за реалізацію задуманих цілей;
- один із методів мотивації персоналу є покарання;
- індивідуальні особливі винагороди;
- механізмом економічного стимулювання підприємства являється соціальна політика;

- для стимулювання правильного способу життя працівників надаються виплати до зарплати.

Отож, зацікавленість працівників у роботі в компанії та її ефективній економічній діяльності стає кращою, коли з'являється більша кількість відведених послуг та пільг.

До нематеріальних стимулів відносять:

- винагороди, що зв'язані з повним оцінюванням статусу співробітника, запрошення працівника в статусі помічника, лектора;

- подяки-винагороди. До них відносять: звання «кращий у професії», дипломи, «менеджер року», «керівник року» з врученням цінних подарунків та значків, записи у трудову книжку, письмові подяки керівника компанії та ін.

До шляхів активізації запровадження нематеріальних чинників для поліпшення лояльності працівників компанії відносять:

- створення механізмів управління конфліктами;
- створення і формування організаційної культури;
- чутливе ставлення до проблем працівників і формування у них відчуття захищеності;

- підтримка гарного психологічного клімату в трудовому колективі;
- взаємодія співробітників в трудовому колективі;
- шляхом покращання близькості підходящих емоційних зв'язків формування «єдиної команди» і розвиток групової позитивної думки стосовно виконуваної роботи [51].

Способи мотивування працівників компанії досить різноманітні, вони залежать від розвитку загальної системи управління та системи мотивування на підприємстві, а ще особливостей функціонування самої компанії.

Шаблонний опис процесу мотивації містить наступні поняття: цілі, потреби та мотиви (табл. 1.3.).

Виділяють три механізми мотивації трудової поведінки:

- економічні методи;

- морально-психологічні методи;
- організаційні методи.

Таблиця 1.3.

Методи мотиваційного механізму працівників

Методи мотиваційного механізму мотивації працівників	
Методи матеріальної мотивації	Заробітна плата; доплати, надбавки, виплати, компенсації згідно законодавству; преміювання та бонусні виплати в залежності від досягнутих результатів, оплата відпусток, виплати при звільненні
Соціальний пакет	Службовий автомобіль, телефон; кредитування та надання юридичних консультацій; оплата харчування; медичне страхування та заходи профілактики захворювань; оплата абонементу до спортзалу; корпоративні святкування, відпочинок, подорожі
Методи нематеріальної мотивації	Гуманізація праці (розвиток виробничої демократії, змістовності праці, безпека праці); навчання (тренінги, курси підвищення кваліфікації, курси водіїв, магістерські програми); делегування повноважень; кар'єрне зростання та професійний розвиток

Найбільш визначним методом матеріальної мотивації являється індивідуальна премія. Її необхідно нараховувати декілька раз в рік, так як мотивуюче значення може бути втрачене і перетворитися в зарплату. Керівнику компанії потрібно в залежності від результатів праці співробітників грамотно встановити і зафіксувати проценти премії. В найбільшій кількості випадків величина премії встановлюється від 30% до 35% основної заробітної плати, при цьому на вищому рівні управління премія повинна бути від 15% до 50%, на середньому рівні від 10% до 40%, на нижчому рівні від 10% до 30% [35, с. 294].

З грамотного і практичного відбору критеріїв та їх диференціацією залежно від рівня посад, характеру і місця підструктури, гнучкість критеріїв оцінювання досягнень працівника, орієнтацією на підсумкові результати і вклад співробітника складається ефективність преміювання.

Ні одна система грошової винагороди в повному обсязі не може передбачити важливість і характер праці, визначення кордону діяльності та

власний внесок працівника, так як не визначено чимало трудових функцій в посадових регламентах і нормативних актах [53, с.92].

Наразі незможі сподіватися, що мотивація, котра породила належні результати попереднього або первинного року і наступного разу буде ефективною, так як потреби постійно змінюються. З розвитком індивідуальності потреби появляються в саморозвитку.

На підприємстві окрім матеріальних способів мотивації застосовуються не економічні способи: морально-психологічні та організаційні.

Морально-психологічні способи включають:

- визнання;
- формування умов, для особистої відповідальності та професійної гордості за проведену роботу;
- наявність виклику;
- забезпечення перспектив підтвердити себе в роботі.

Організаційні способи мотивування включають [32, с. 30]:

- збагачення змісту праці;
- перспектива навчитися новим навичкам і знанням;
- участь у справах підприємства.

Зазвичай, у практиці менеджменту, водночас використовуються різноманітні методи та їх комбінації. В управлінні компанією виникає потреба використання всіх трьох груп методів для найкращого управління мотивацією. Отож, запровадження окремо фінансових та особистих мотивацій не спричинить можливості мобілізувати на досягнення цілей творчу активність працівників компанії. Важливо використовувати нематеріальну мотивацію для досягнення максимальної ефективності (рис. 1.3).

Сьогодні в умовах ринкової економіки подальшого розвитку отримують економічні методи управління, в результаті підноситься дієвість та результативність економічних мотивів, що дозволяє поставити трудовий колектив і кожного працюючого в такі економічні умови, в яких

відкриваються перспективи найбільш абсолютного поєднання робочих цілей з особистими інтересами.



Рис. 1.3. Класифікаційні ознаки мотивації

Таким чином, розробка системи мотивації працівників компанії та на її основі використання різних методів нематеріальної та матеріальної мотивації залежить від досить великої кількості чинників зовнішнього та внутрішнього оточення компанії: економічної ситуації в світі, країні, регіоні, особливостей галузі та характеру виробництва, умов праці, фінансового стану компанії, професіонального, освітнього, статевого, вікового складу персоналу, їх життєвих потреб, характеру, посади тощо.

Висновки до розділу 1:

Розкрито сутність і зміст механізму системи мотивації та методів стимулювання праці персоналу підприємства.

Мотивація - це сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших працівників до досягнення особистих цілей. Основою успіху організації є система мотивації персоналу. Для досягнення результатів необхідно забезпечити мотивацію персоналу на всіх рівнях управління організацією із забезпеченням взаємодії.

Стимулювання є методом впливу на працівника з метою задоволення певних його потреб. Ці методи спрямовують на спонукання працівників до поліпшення трудової діяльності працівників. Стимулювання співробітників виступає центральною проблемою в управлінні людськими ресурсами, оскільки вона є прямою причиною поведінки співробітників.

Виявлено сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу. До складу матеріальної системи мотивації входять: рівень заробітної плати, оклад, премія, відсотки, компенсації, відпускні та інші форми оплати, як правило, у грошовій формі. Нематеріальна мотивація включає навчання, похвали, грамоти, конкурси, іменні подарунки, різні змагання тощо.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НПП «ВИЖНИЦЬКИЙ»

2.1. Техніко-економічна характеристика господарської діяльності досліджуваного підприємства

Мальовничим, унікальним діамантом Буковини являється Вижницький район, котрий славиться власним Національним природним парком «Вижницький». Район зберіг культуру, звичаї і традиції, барвисті краєвиди, деталі вітчизняної духовності, старовині промисли, які мають загальнонаціональну вагомість.

Національний природний парк «Вижницький» сформований для відтворення мисливських і лісових ресурсів, здійснення природо-охоронних заходів, покращення природного оточення, проведення заходів для збереження природи, результативного використання національного лісного фонду.

20 квітня 1995 року Указом президента України створений Національний природний парк «Вижницький». Його протяжність дорівнює приблизно 30 км, він обіймає територію в 32255 га,

НПП «Вижницький» забезпечує відтворення, збереження та доцільне використання тваринних та рослинних ресурсів, одночасно проводить рекреаційну, природоохоронну, освітньо-виховну, наукову, естетичну та оздоровчу діяльність.

В лісовій ділянці Буковинських Карпат пролягає Національний природний парк «Вижницький». Його ділянка виділяється різноманіттям та

множинністю рекреаційного потенціалу, історичною і культурною цінністю, оригінальною природою.

Ділянка НПП «Вижницький» містить наступні функціональні зони:

- господарська зона - в ній здійснюється господарська діяльність, котра містить земельні ділянки, населені пункти, об'єкти комунального призначення;
- зона стаціонарної (постійної) рекреації - територія де потрібно розташовувати котеджі, кемпінги, мотелі, готелі та майданчики для відпочинку;
- зона регульованої рекреації - народжена для врегулювання рекреаційної діяльності. На території зони імовірно здійснювати короткий відпочинок та влаштовувати оздоровлення жителів регіону. На цій території дозволяється створювати ділянки для перепочинку, простягати туристичні напрямки, проте не може здійснюватися рибальство, промислове мисливство та вирубка лісу та інша діяльність, котра нашкодить природі;
- заповідна зона - в ній не дозволяється усяка господарська та інакша діяльність, тут забороняється хвилювати природний розвиток явищ та процесів, щоб на природу не впливати шкідливо.

В склад заповідного природного фонду України включають Національний природний парк «Вижницький». Його робота проводиться в цій галузі у відповідності до чинних законодавчих актів та на базі Положення «Про Національний природний парк «Вижницький».

НПП «Вижницький» являється державною установою, фінансується з Держбюджету України та здійснює свою діяльність в Чернівецькій області. Також парк одержує доходи від допустимої лісоприродної комерційної діяльності, від якої кошти надсилаються на рахунок спецфонду організації.

Керівник Національного природного парку «Вижницький» для здійснення заходів з охорони природи присвячує особливу увагу формуванню матеріально-технічної бази підприємства. Потрібно зауважити, що велика частка основного капіталу являються зношеними і застарілими, а значить, розмір зношення більше ніж 50%.

Головною місією формування Національного природного парку

«Вижницький» являється проведення:

- забезпечення охорони, захисту, раціонального та розумного використання лісового фонду та державних мисливських ресурсів;
- відтворення лісових ресурсів, ведення мисливського та лісового фонду;
- дотримання норм і нормативів діяльності заповідників та заповідних територій.

Головними напрямками роботи НПП «Вижницький» являються:

- допомога у вирощуванні лісових високопродуктивних насаджень, обмін насаджень низькопродуктивних та заліснення малоефективних територій не аграрного призначення;
- підвищення результативності лісового фонду та поновлення лісових ресурсів;
- реалізація лісонасіневої роботи та облаштування лісних розплідників;
- проведення обліку лісового фонду;
- формування водоохоронних лісових насаджень впродовж великих і широких річок та їх притоків і заліснення вододілів;
- покращення стану захисних водоохоронних лісових ресурсів та здійснення навкруги промислових центрів і міст зелених посадок;
- реалізація лісозахисних заходів від протизаконних діянь стосовно лісових ресурсів та інших лісових порушень;
- покращення стану результативності лісових ресурсів;
- з відходів деревини виробництво товарів для населення;
- охорона лісових масивів від хвороб та шкідників, захист від пожеж лісів, виконання протипожежних заходів;
- вирощування тварин для полювання та організація процесу полювання на птахів і диких звірів;
- відтворення, охорона та раціональне використання флори і фауни;
- проведення освітньо-виховної, екологічної та науково-дослідницької діяльності;

- здійснення у галузі роздрібної, оптової, громадського харчування та комісійної торгівлі торгівельної діяльності, стосовно продажу непродовольчих і продовольчих товарів;

- ведення допоміжного аграрного господарювання;

- здійснення рекреаційної діяльності.

НПП «Вижницький» являється юридичною особою, яка наділена немайновими та майновими обов'язками і правами, котрих придбала з часу реєстрації, бути в судових органах як позивачем так і відповідачем, також може укласти договори. Природний парк як юридична особа, має штамп та печатку, має в банку відкриті рахунки (розрахунковий, валютний та інші), складає самостійний баланс, проводить самостійно облік, КВЕД організації 6954. Код ЄДРПОУ 21438930.

Спільний запас насаджень - 11,2 млн. куб. м., в т.ч. стиглих і перестиглих - 5 млн. куб. м. До структури лісових насаджень природного парку включають: ялицю білу - 40,1; ялину європейську - 35,0; бук - 21,1; дуб - 2,2, інші види дерев - 1,6. В класифікації по віковим групам превалюють наступні лісові посадки: перестиглі - 1,2; пристигаючі - 12,6; середньовікові - 24,1; стиглі - 29,0; молодняки - 34,2. Середньорічний приріст деревини 1 га. - 5,1 куб. м., середній вік лісових насаджень - 65 років,

На рис. 2.1. зображена структура управління Національного природного парку «Вижницький».

Директор Національного парку втілює в життя менеджмент організацією. Наказом Державного комітету лісового господарства затверджується його посада і з ним укладається контракт. Директор самостійно розв'язує проблеми функціонування організації, які зафіксовані в статуті, розпоряджається майном і засобами праці. Також він готує здійснення операційних задач, схвалює виробничо-господарські та фінансові плани роботи підприємства, несе відповідальність за збереження лісового фонду та майна.

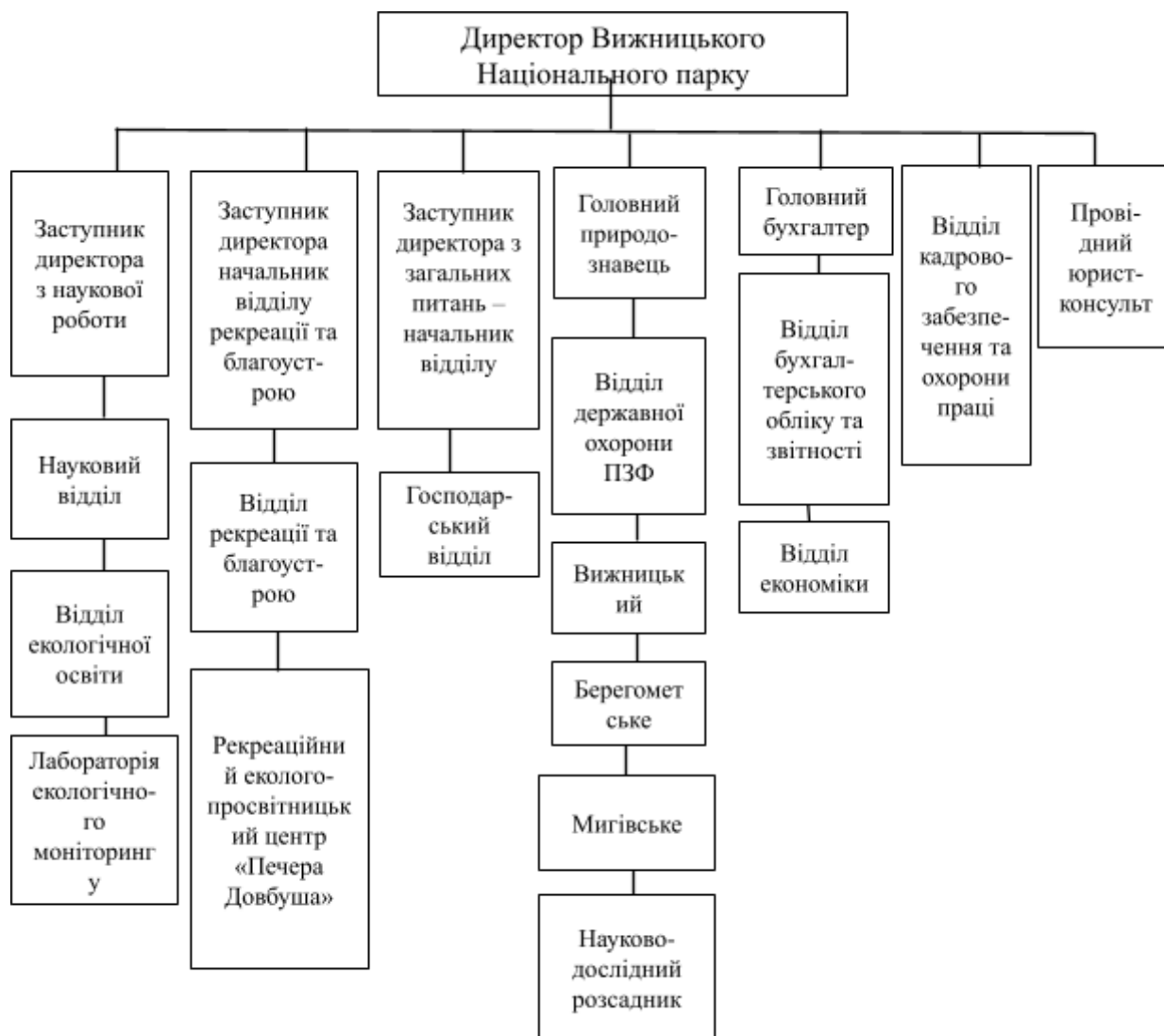


Рис. 2.1. Структура управління НПП «Вижницький»

Головний лісничий являється заступником директора. Він відповідає за:

- здійснення організації вторинного використання лісовим ресурсом;
- захист лісового фонду від шкідників та пожеж;
- захист лісового потенціалу.

Головний інженер здійснює технічне керівництво. Він вирішує наступні завдання:

- відповідає за дотримання технічних правил;
- контролює виконання правил техніки безпеки;
- здійснює організацію і проведення виробничої діяльності.

Лісництво являється головним виробничо-територіальним підрозділом НПП «Вижницький» і первинним щаблем управління. Лісничий керує лісництвом, у його підпорядкуванні перебувають:

- майстри по лісозаготівлі;
- майстри лісового фонду;
- працівники лісового господарства;
- лісники;
- помічники лісничого.

В лісництві службу державної лісової охорони очолює лісничий.

В Національному парку функціонує науковий відділ, який виконує наступні функції:

- здійснює співпрацю з зарубіжними компаніями Польщі, Румунії, Чехії, Словатчини;
- розробляє, опрацьовує і реалізує наукові проекти;
- втілює в життя в лісництві наукову роботу.

Співробітництво з закордонними державами і реалізація наукових проектів, впливає на стабільний розвиток місцевих громад по Вижницькому регіону, дає право вивчати і поширювати досвід практичної діяльності.

Національний парк являється гарною наукою школою, котра втілює патріотично-екологічне виховання жителів регіону, тут проводиться стажування і навчання випускників навчальних спеціалізованих установ, університетів, коледжів. Студенти займаються написанням кваліфікаційних робіт на матеріалах парку «Вижницький».

В Національному природньому парку «Вижницький» розміщені мінеральні джерела. Даний факт досить часто приманює туристів, а саме національний парк має дуже високий рекреаційний потенціал з значними туристичними шляхами, що мають місцеве та загальнодержавне значення, тут працюють чимало санаторіїв, баз відпочинку, курортів - гірськолижних трас, туркомплексів.

Структура лісництва включає:

- 9 лісових діляниць;
- лісопильно-деревообробний цех;
- будівельну діляницю;
- мисливську діляницю;
- нижній склад;
- ремонтну діляницю.

НПП «Вижницький» здійснює виробничу діяльність і реалізує наступні види продукції: будівельні хвойні матеріали, пиловник хвойний, пиловник буковий, хвойна технічна сировина, обпол, хвойні бляси, паркетна заготовка, букова фанера, паливні дрова, тарна дощечка, палети, обрізні та необрізні пиломатеріали, ялинки.

Оборотний та необоротний капітал включають в склад майна Національного парку і вони знаходять своє відображення в пасиві балансу. Майно закріплене за організацією на правах власності і являється державною власністю. Отож, на власний розсуд Національний природний парк «Вижницький» використовує майно і розпоряджається їм.

Майно Національного парку створюється з наступних джерел:

- майно, яке надане Державним комітетом лісового господарства України профінансоване з Держбюджету України;
- кредити банків та кошти інших кредитних установ;
- доходи, отримані на комерційній основі організацією від виробництва та реалізації продукції (робіт та послуг), які відповідають діючому законодавству;
- пожертвування, безоплатні та благодійні внески;
- інші джерела, що не забороняють закони України.

Приведені дані із звітної документації в таблиці 2.1 показують діюче майно організації Національний природний парк «Вижницький», його цінність кожного року збільшувалась, ціна необоротних активів мала перевагу, а саме вартість основного капіталу. В структурі майна організації необоротні активи дорівнювали в 2024 році 39,9% і в 2022 році 33,6%. За

рахунок поліпшення та удосконалення матеріально-технічної бази проходило збільшення ціни необоротних активів. Наприклад, в 2023 році організація закупила:

- для сушіння деревини сучасне устаткування;
- сучасні пили;
- устаткування для переміщення палет;
- новий трактор.

Оборотний капітал Національного парку на протязі 2022-2024 р.р. так само визначався збільшенням. В структурі майна його частка по роках відповідно складала: в 2024 році - 60,1; в 2023 році - 63,8%, в 2022 році - 66,4%.

Таблиця 2.1

Майно НПП «Вижницький» за період 2022-2024 роки.

Найменування	Сума, тис. грн.			Питома вага, %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи (всього):	309236	406649	619438	33,6	36,2	39,9
Оборотні активи	607481	721454	932509	66,4	63,8	60,1
Всього майна	916718	1128103	1551947	100	100	100

З ціллю формулювання тенденцій та закономірностей робота організації проведемо аналіз основних техніко-економічних показників за 2022-2024 роки Національного природного парку «Вижницький» (табл. 2.2.)

Таким чином, розібравши дані табл. 2.2 ми вважаємо, що НПП «Вижницький» профінансовується за рахунок коштів Державного бюджету, а саме є бюджетною державною організацією. Ще Національний парк паралельно здійснює комерційну діяльність, та накопичує на спецрахунку певні кошти. Дані кошти від реалізації лісових матеріалів та лісу кругляку, а також дров заготівля яких здійснюється на базі санітарних нормативів і норм, так як лісовий ресурс досліджуваного підприємства охороняється державою.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності НПП «Вижницький»
за період 2022-2024 р. р.

Назва	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення в сумі (+/-)		Темп росту, %	
				2024 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Бюджетне фінансування, тис. грн.	794355	864525	1024579	230224	160054	108,7	118,6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	526362	853136	1504197	977835	651061	161,2	177,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	495818	786554	1000490	504672	213936	159,0	128,6
Чистий прибуток (+), збиток(-), тис. грн.	27210	46805	74694	47484	27889	170,6	158,6
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	73	67	72	-6	+5	x	X
Середньомісячна зарплата (грн.)	19500	19900	21400	+400	+1500	102,1	107,5
Фонд оплати праці працівників установи (тис.грн.)	17082	15999	18489	-1083	+2490	93,7	115,6

Також в склад спецфонду вводяться кошти від продажу товарів, які виробляються в майстернях, від виробництва та реалізації декоративного посадочного продукту, від територій, які виділено для відпочинку, від виробництва та реалізації палет тощо.

Бюджетні кошти являються головним джерелом НПП «Вижницький» фінансового забезпечення, їх об'єм щорічно постійно збільшувався. Наприклад, їх об'єм в 2024 році підвищився до 1024579 тис. грн., а в 2023 році - до 864525 тис. грн. В 2024 році темпи росту до 2023 року становили 118,6%, а до 2022 року - 108,7%.

Присутність бюджетного ресурсу, власних надходжень та інших поступлень сформували капітал НПП «Вижницький». Налагоджена

комерційна робота та вчасність поступлень бюджетного фінансування забезпечували збільшення чистого доходу організації на 651061 тис. грн. - в 2024 році, на 326774 тис. грн. - в 2023 році. При цьому темпи росту в 2024 р. становили 177,5%, в 2023 р. - в 161,2%,

Збільшення на протязі 2022-2024 років теж визначався розмір собівартості продукції, це зв'язано із збільшенням ціни на паливо-мастильні матеріали, електроенергію, збільшенням зарплати та військового збору і відрахувань ЄСВ. Наприклад, в 2023 році собівартість підвищилася на 213936 тис. грн., а в 2024 році зросла на 504672 тис. грн. Темпи росту відповідно становили в 2024 році - 128,6%, а в 2023 році - 159,0%. Збільшення собівартості дуже відбилося на розмір чистого прибутку, котрий на протязі 2022-2024 років постійно зростав.

На НПП «Вижницький» в 2024 році працювало 72 чол., в 2023 році - 67 чол., в 2022 році - 73 працівники. Зменшення кількості працюючих в 2023 році було зв'язане з виходом на пенсію 6 чол. В 2024 році було прийнято в штат на їх місце нових 5 чол., залишилася 1 вакансія.

Середня заробітна плата персоналу організації була практично на рівні середньої заробітної плати по країні. В 2022 році вона становила 19500 грн., в 2023 році підвищилася на 400 грн. і становила 19900 грн., в 2024 році підвищилася на 1500 грн. і відповідно становила 21400 грн. це сталося з врахуванням збільшення преміальних та окладів.

Відповідно, щорічний ФОП персоналу в 2022 році становив 17082 тис. грн., в 2023 році поменшав на 1083 тис. грн., тому що на пенсію співробітники вийшли в 1 кварталі. В зв'язку з поповнення штату персоналу в 2024 році ФОП підвищився на 2490 тис. грн. і становив 18489 тис. грн., а приріст склав 115,6 %.

Отож, на базі проаналізованих даних розглянутих в таблиці .2.1. можливо зробити висновок, що на протязі 2022-2024 років головні техніко-економічні показники функціонування Національного парку поліпшувалися і це призвело до отримання позитивного результату. В

майбутньому установа повинна примножувати свої фінансові кошти та забезпечити результативне використання бюджетних ресурсів. В таблиці 2.3 нами проаналізовані фінансові ресурси Національного природного парку «Вижницький».

Таблиця 2.3.

Аналіз фінансових ресурсів НПП «Вижницький»
за період 2022-2024 років.

тис. грн.

Найменування	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення в сумі (+/-)		Темп росту, %	
				2024 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Бюджетні надходження	794355	864525	1024579	230224	160054	108,7	118,6
Власний капітал	89522	94356	373696	284174	279340	182,2	196,0
Забезпечення наступних витрат і платежів	383	5140	5778	5395	638	1386	112,4
Поточні зобов'язання	32458	164082	147894	115436	-16188	220,2	-9,9
Разом фінансових ресурсів	916718	1128103	1551947	635229	423871	169,3	137,6

Представлені в таблиці 2.3 дані продемонстрували, що загальний об'єм фінансових ресурсів за 2022-2024 роки досліджуваної установи щорічно збільшувався, так от зріс у 2024 році до 1551947 тис. грн. порівняно з 2022 роком вони становили 916718 тис. грн. Темпи росту 2024 року до 2023 року становили 137,6% і до 2022 року - 169,3%, Приріс відповідно становив до 2023 року - 423871 тис. грн., а до 2022 року - 635229 тис. грн.

Розмір власного капіталу та об'єм поточних зобов'язань визначалися щорічним ростом. Темпи приросту власного капіталу дорівнювали 15118 тис. грн. та 19952 тис. грн. Темпи росту власного капіталу визначаються показниками в 2024 році до 2023 року - 196,0%, а до 2022 року - 182,2%. У

НПП «Вижницький» відсутні довгострокові зобов'язання. Забезпечення майбутніх платежів і витрат були не великими. На рис. 2.2 нами представлена структура фінансових ресурсів Національного природного парку «Вижницький».

На рис. 2.2-2.4 проілюстровані дані, що характеризують за 2022-2024 роки структуру фінансових ресурсів Національного парку. З даних малюнків ми бачимо, що на кількість бюджетних надходжень припадає найвища питома вага, тобто їх частина змінювалась від 66% до 86,6%, В межах від 9,8% до 24,1% перебуває питома вага власного капіталу. В інтервалі від 3,5% до 9,5% є питома вага поточних зобов'язань. Коливання забезпечення наступних платежів і витрат від 0,1% до 0,4%, тобто їх питома вага є не значною. Отож, бюджетні асигнування, які надані Національному природному парку «Вижницький» являються головним джерелом його фінансового забезпечення.

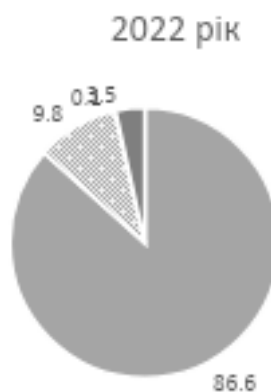


Рис. 2.2. Структура капіталу НПП «Вижницький» у 2022 році.

На протязі проаналізованого періоду капітал даної установи інвестувався в оборотний та необоротний капітал, а саме в майно НПП «Вижницький». Основний капітал представляє собою капітал, який проінвестований в необоротні активи. Оборотний капітал представляє собою капітал, який проінвестований в оборотні активи.

В таблиці 2.4 розглянуті динамічні зміни як оборотного так і основного капіталів.



Рис. 2.3. Структура капіталу НПП «Вижницький» у 2023 році.

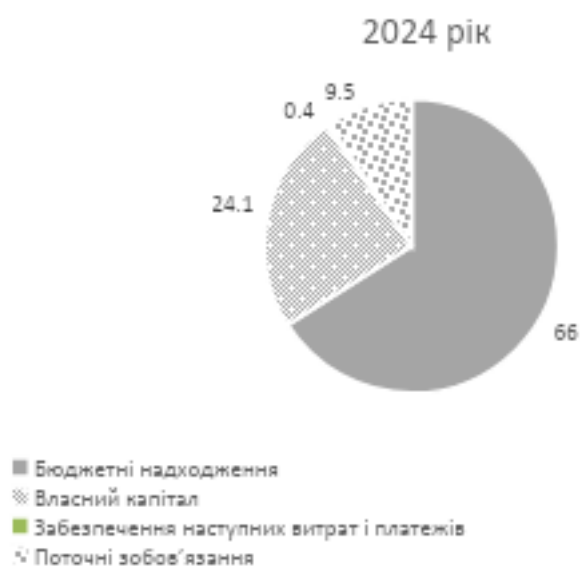


Рис. 2.4. Структура капіталу НПП «Вижницький» у 2024 році

Дані показані на рис. 2.5 ілюструють, що кожний рік збільшувався розмір як основного так і оборотного капіталів Національного парку. Потрібно зауважити, що основний капітал практично в 1.5 рази був менший ніж оборотний. На кінець 2024 року його приріст відносно початку 2022 року

дорівнював 635229 тис. грн., а по відношенню до 2023 року складав 423844 тис. грн

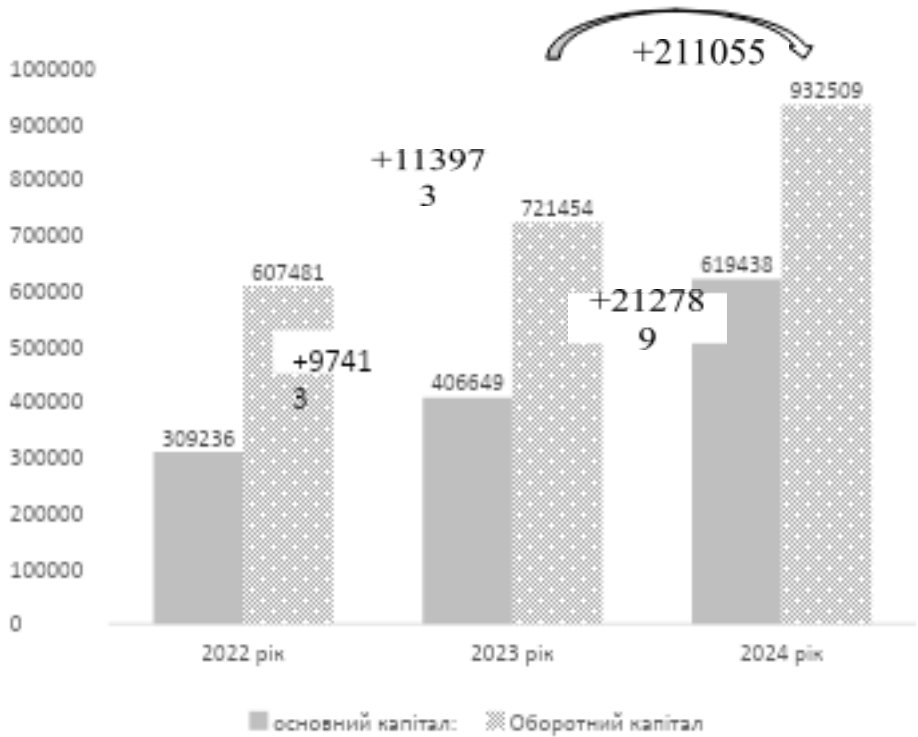


Рис. 2.5. Динамічні зміни основного та оборотного капіталів НПП «Вижницький» у 2022-2024 р.р.

Отож, основний капітал дорівнює 619438 тис. грн., підвищився на 11957 тис. грн. Подібні показники підтверджують те, що організація забезпечувала реалізацію власних статутних зобов’язань і ефективно працювала, збільшення оборотного і основного капіталів забезпечувало зростання вартості як оборотних так і необоротних активів.

Таблиця 2.4.

Визначення динамічних змін основного та оборотного капіталів НПП» Вижницький» в період 2022-2024 р. р.

Динамічні зміни складових капіталу	Зміна основного капіталу (1р. активу)		Зміна оборотного капіталу (2р активу)		Загальна зміна капіталу в активах	Загальна зміна капіталу
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
Динамічні зміни						

2024 р. до 2022 р. (+,-)	+310202	+100,3	+325028	+53,3	+635256	+69,6
2024 р. до 2023 р. (+,-)	+212789	+52,3	+211055	+29,3	+423844	+37,6

Підсумовуючу дані про зміни як оборотного так і основного капіталів, які надані в таблиці 2.4, дані результати необхідні для визначення змін фінансового забезпечення майна НПП «Вижницький».

Аналіз даних таблиці 2.4 засвідчує рухливі зміни оборотних і основних фондів, в результаті приріст в 2024 році основного капіталу по відношенню до 2023 року складав 53,3%, або 1325028 грн., а до 2022 року дорівнював 100,3%, або 310202 тис. грн. Приведені дані підтверджують те, що розмірами фінансування необоротних активів покривав основний капітал.

На 31.12.2024 року оборотний капітал по відношенню до 2023 року на 29,3% або на 211055 тис. грн., а порівняно з 2022 роком підвищився на 53,3% або на 325028 тис. грн. Отож, загальний розмір капіталу збільшувався і для фінансування майна організації є достатнім.

На протязі 2022-2024 років Національний природний парк «Вижницький» є старанним платником до бюджету податків та зборів, реалізовував по сплаті наступних податків свої податкові зобов'язання:

- податок на додану вартість;
- екологічний податок;
- лісний податок;
- податок на прибуток;
- плата за землю;
- військовий збір;
- єдиний соціальний внесок;
- ПДФО.

В ході комерційної роботи Національний природний парк «Вижницький» одержував прибуток і сплачував податок на прибуток, не дивлячись на те, що ця організація рахується бюджетною. Природний парк дуже ефективно працював, отож, розмір одержаного прибутку кожного року

збільшувався, це мало місце завдяки успішній управлінській роботі керівників організації та збільшенню продуктивності праці його персоналу.

Вагомим показником ефективності функціонування організації являється прибуток - актуальне джерело створення централізованих та децентралізованих фінансових коштів. Прибуток одержаний установою використовується для задоволення різних потреб. По-перше, НПП «Вижницький» направляється на створення фінансових коштів країни у виді різноманітних податків та зборів, і в наступному використовуються на фінансування видатків держбюджету. Також, джерелом утворення капіталу організації є прибуток, його використовують для забезпечення господарської роботи.

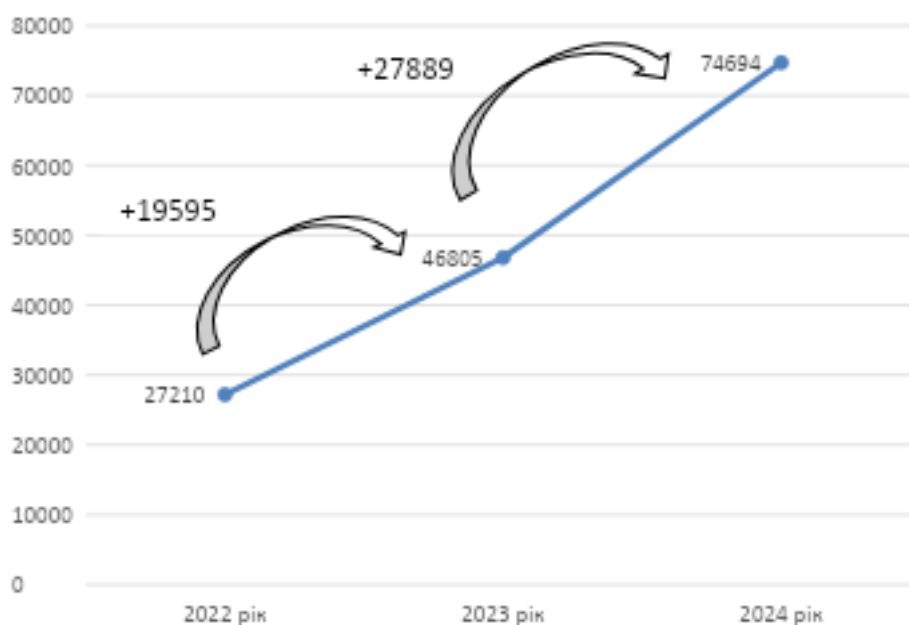


Рис. 2.6. Динаміка змін чистого прибутку НПП «Вижницький» у 2022-2024 р.р.

Розглянуті дані рис. 2.6 підтверджують той факт, що відбувається збільшення чистого прибутку та чистого доходу в НПП «Вижницький», котре мало місце в організації на протязі 2022-2024 років. Прибуток від проведення комерційної роботи має тенденцію до постійного росту з 27210 тис. грн. у 2022 році до 74694 тис. грн. у 2024 році, що на 27889 тис. грн. більше ніж у 2023 році. Використовує організація одержаний прибуток на матеріальне

стимулювання персоналу, для розгортання фінансово-господарської діяльності та для посилення матеріально-технічної бази НПП «Вижницький».

В таблиці 2.5 подані відносні показники рентабельності та прибутковості Національного парку.

Комплексне застосування показників рентабельності надає шанс охарактеризувати фінансовий стан організації, розробити і запропонувати пропозиції стосовно посилення її конкурентоспроможності.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності НПП «Вижницький» в період 2022-2024 р. р.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) даних 2024 року від	
				2022 року	2023 року
1	2	3	4	5	6
Рентабельність виробництва	5,2	5,48	5,5	0,3	0,02
Рентабельність капіталу	2,9	4,14	4,95	2,05	0,81
Рентабельність власного капіталу	3,4	4,1	5,4	2,0	1,3
Рентабельність основного капіталу	4,7	3,7	4,1	-0,6	0,4
Рентабельність оборотного капіталу	4,8	6,5	8,01	3,21	1,51
Чиста рентабельність	5,48	5,8	7,48	2,0	2,4

Проаналізувавши дані таблиці 2.5 можна зробити висновок, що рентабельність комерційної роботи природного парку поліпшувалася, не дивлячись на те, що її розмір змінюється від 5,2% до 5,5%. Комерційна робота організації санкціонована законодавством України, також, на протязі 2022-2024 років комерційна діяльність НПП «Вижницький» поліпшувалась за рахунок:

- запровадження сучасних видів виробництва;
- її розширення;
- забезпечення та посилення контролю за витратами,
- збільшення асортименту продукції;
- переробки продукції з лісової сировини
- розширення обсягів продажу продукції.

Головні причини цього росту зв'язані із:

- збільшенням асортименту продукції;
- збільшенням розміру власного капіталу;
- розширенням об'ємів виробництва продукції;
- зростанням чистого доходу від реалізації продукції;
- поліпшенням якості.

В таблиці 2.6 представлена найбільш повний опис фінансової діяльності Національного природного парку «Вижницький» за допомогою показників фінансової стійкості організації.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості НПП «Вижницький»
за період 2022-2024 років

Показник	Нормати вне значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+;-) 2024 р від 2022 р.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової незалежності	>0,5	0,09	0,08	0,08	-0,05
Коефіцієнт фінансової залежності	<0,5	0,91	0,92	0,92	0,05
Коефіцієнт фінансової стабільності	>2	0,96	0,84	0,91	-0,05
Коефіцієнт фінансового лівериджу	<1	0,01	0,02	0,02	0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	0,1	0,13	0,15	0,01
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	>0,1	1,6	1,61	1,61	0,17

В таблиці 2.6 обчислені коефіцієнти виразно описують діяльність бюджетної установи НПП «Вижницький», яка являється фінансовозалежною від розмірів фінансування із держбюджету, по роках періоду проведеного аналізу коефіцієнт фінансової залежності дорівнював: 2024 рік - 92%, 2023 рік - 92% і 2022 рік - 91%. Одночасно коефіцієнт фінансової незалежності за аналогічний період склав: 8%, 8% та 9%.

Національний природний парк «Вижницький» являється доволі фінансовостабільною організацією, адже розмір фінансування із державного бюджету були досить великими і вчасно нараховувались. Додавали їх обсяги власного капіталу і це призвело до позитивного ефекту. Отож, по роках досліджуваного періоду коефіцієнт фінансової стабільності дорівнював: 2024 рік - 0,91 в.п., 2023 рік - 0,94 в.п. та 2022 рік - 0,96 в.п. На базі здійснених обчислень показників фінансової стійкості ми можемо твердити, що для Національного парку притаманний стійкий фінансовий стан. Організація має необхідний об'єм власного капіталу та надходжень із державного бюджету, для того щоб профінансувати функціонування організації. НПП «Вижницький» не використовував ні довгострокові ні короткострокові кредити. Отож, впливаючи із суті фінансової стійкості можливо твердити, що організація являється платоспроможною.

Отже, Національний природний парк «Вижницький» являється природно-заповідною зоною, що фінансується з Держбюджету України і держава здійснює його охорону. На основі діючих законів установі дозволено проводити комерційну діяльність і як наслідок одержала прибуток, котрий був використаний на матеріальне стимулювання персоналу, покращення та розширення функціонування організації, для сплати податків.

2.2. Аналіз організації мотивації та стимулювання праці на НПП «Вижницький»

Мотивація та стимулювання трудової діяльності є ключовими чинниками формування соціально-економічної поведінки персоналу, а отже, відіграють визначальну роль у мобілізації зусиль працівників на досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його ефективності.

Відповідно до фундаментальних положень теорії мотивації, чинники, що впливають на рівень мотиваційного потенціалу на підприємстві НПП «Вижницький», класифікуються на зовнішні та внутрішні, кожна з яких характеризується специфічними механізмами впливу на трудову активність персоналу (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на організацію праці на НПП «Вижницький».

Зовнішні чинники впливу являють собою елементи зовнішнього середовища, які функціонують незалежно від підприємства та не піддаються його безпосередньому контролю, проте можуть мати суттєвий або потенційний вплив на його діяльність. Характерною ознакою цих факторів для НПП «Вижницький» є обмеженість можливостей їх регулювання з боку самого підприємства. Залежно від природи та способу впливу на організацію трудових процесів, зовнішнє середовище поділяється на два рівні:

Макросередовище підприємства - охоплює динамічний комплекс зовнішніх факторів загального характеру, що не піддаються впливу з боку підприємства, однак здатні формувати умови його функціонування

опосередковано. До ключових компонентів цього середовища належать: економічна ситуація в Україні, політична стабільність, законодавчі зміни, екологічна ситуація, міжнародна кон'юнктура та геополітичні чинники.

Мікросередовище підприємства - включає безпосереднє оточення НПП «Вижницький», яке, хоча й не контролюється підприємством, але здійснює прямий вплив на його операційну діяльність. До цієї групи належать: постачальники ресурсів, конкуренти, торгові посередники, банківські та фінансові установи, споживачі туристичних послуг, а також громадські організації й професійні спільноти.

Такий поділ дозволяє систематизувати зовнішні впливи та враховувати їх у процесі стратегічного планування та адаптації управлінських рішень.

Внутрішнє середовище підприємства охоплює сукупність внутрішніх чинників, які формуються безпосередньо в межах організації, підлягають її управлінському контролю та мають прямий вплив на ефективність функціонування, зокрема на організацію праці в НПП «Вижницький». До ключових складових цього середовища можна віднести стратегічну місію та цілі підприємства, обрану модель розвитку (стратегію), маркетингову політику, рівень технологічного забезпечення, кадровий потенціал, систему управління матеріальними ресурсами, а також сформовану організаційну культуру.

Слід зазначити, що внутрішнє й зовнішнє середовища функціонують у тісному взаємозв'язку, формуючи умовно «відкриту систему». Така взаємозалежність означає, що зовнішні умови значною мірою зумовлюють формування внутрішніх управлінських рішень і процесів, водночас саме через адаптацію та мобілізацію внутрішніх ресурсів і механізмів підприємство реагує на зовнішні виклики. Таким чином, забезпечується стратегічна гнучкість і здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах змінного середовища.

Конкурентоспроможність Національного природного парку «Вижницький» значною мірою визначається дією чотирьох ключових груп

факторів макросередовища: економічних, політичних, технологічних і соціальних. Сукупність цих факторів формує динамічне зовнішнє середовище, яке безпосередньо впливає на функціонування та стратегічний розвиток підприємства.

З огляду на постійні зміни у зовнішньому середовищі, адміністрація НПП «Вижницький» змушена приймати виважені управлінські рішення, що забезпечують адаптивність та стійкість установи до зовнішніх викликів. Особливо важливими є ті компоненти зовнішнього середовища, які мають прямий або опосередкований вплив на результативність діяльності парку.

Для більш детального аналізу зовнішніх чинників впливу доцільно застосувати інструмент стратегічного планування - PEST-аналіз, який дозволяє оцінити масштаби і характер впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на діяльність НПП «Вижницький». Результати цього аналізу наведено в таблиці 2.7.

У діяльності Національного природного парку «Вижницький» спостерігається підвищений рівень впливу несприятливих чинників зовнішнього економічного середовища, що значно перевищує аналогічний вплив у багатьох інших галузях. Це обумовлено як специфікою природного ресурсу, який є основою туристичного продукту (його унікальністю та екологічною чутливістю), так і коливанням попиту, що зумовлене сезонністю, економічними ризиками та політичною нестабільністю.

Для посилення конкурентних переваг НПП «Вижницький» доцільно зосередити увагу на таких стратегічно важливих напрямках:

- удосконалення маркетингової стратегії підприємства з урахуванням сучасних інструментів просування екологічного туризму;
- активізація зовнішніх комунікацій і рекламної діяльності з метою розширення цільової аудиторії;
- підвищення ефективності управлінських процесів та розвиток кадрового потенціалу.

Реалізація цих заходів сприятиме створенню продуктивного внутрішнього середовища, стимулюватиме професійне зростання працівників і позитивно впливатиме на фінансові результати підприємства.

Таблиця 2.7.

PEST- аналіз макросередовища НПП «Вижницький»

Політичний фактор	Зміст	Бал	Оцінка	Вага	Економічний фактор	Зміст	Бал	Оцінка	Вага
	Вплив держави на галузь	3	0,3	0,1		Конкуренція на ринку галузі	2	0,3	0,1
	Рівень інвестування	5	1,4	0,3		Співвідношення рівня цін та зарплати	3	0,7	0,2
	Податковий тиск	4	1,3	0,3		Попит і пропозиція	5	1,3	0,3
	Вступ держави в недержавні структури	1	0,1	0,1		Рівень інфляції	3	0,6	0,2
	Правки законодавчої бази	2	0,4	0,2		Рівень безробіття	2	0,3	0,2
Соціальний фактор	Зміст	Бал	Оцінка	Вага	Технологічний фактор	Зміст	Бал	Оцінка	Вага
	Якість життя	5	2,0	0,4		Розвиток технологій	2	0,4	0,1
	Демографічна ситуація	4	0,8	0,2		Політика держави в НТП	4	1,1	0,3
	Традиції суспільства	1	0,1	0,1		Вплив технологічних нововведень	2	0,8	0,4
	Соціальна мобільність	3	0,6	0,2		Науково-технологічне регулювання	1	0,3	0,3
	Відношення до праці	3	0,2	0,1		Вдосконалення технологічного виробництва	3	0,5	0,2

У подальшому доцільно здійснити аналіз внутрішніх чинників, що визначають рівень ефективності функціонування НПП «Вижницький», зокрема за такими ключовими категоріями: фінансовий стан, репутація (імідж), продуктова пропозиція та система збуту.

Професійна компетентність та особистісні характеристики працівників Національного природного парку «Вижницький» є одним із ключових

чинників, що забезпечують ефективність його функціонування. Сприятливий психологічний клімат у колективі сприяє підвищенню продуктивності праці та загальної результативності діяльності установи.

До переваг чинної організаційної структури парку належать її гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Структура характеризується централізованим управлінням та чітким функціональним розподілом обов'язків, що дозволяє досягати високої координації в роботі підрозділів. Водночас, відсутність механізму ротації персоналу вказує на потребу у постійному залученні кваліфікованих фахівців, що може обмежувати адаптивність до нових викликів. Чисельність працівників підприємства залишалась стабільною до 2024 року й становила 73 особи, що свідчить про певну кадрову сталість. Водночас у межах організації наявні можливості для професійного зростання, що створює умови для формування високоефективної та мотивованої команди.

Організаційну структуру Національного природного парку «Вижницький» можна охарактеризувати на основі даних, наведених у таблиці 2.8. Загалом дана структура є ефективною з огляду на виконання основних функцій управління та організації діяльності підприємства. Проте, разом із перевагами, вона має низку недоліків, що можуть обмежувати управлінську ефективність. Зокрема, серед ключових проблем слід виділити:

- Недостатню адаптивність системи управління до змін у зовнішньому середовищі, що виявляється у зниженні гнучкості управлінських зв'язків та ускладненні процесів комунікації. Це, своєю чергою, уповільнює передачу інформації та знижує оперативність прийняття рішень;

- Надмірну централізацію погоджувальних процедур, що потребує участі великої кількості структурних підрозділів. Такий підхід збільшує навантаження на керівництво, ускладнює координацію дій та гальмує процес реалізації управлінських ініціатив.

Таким чином, попри загальну ефективність, організаційна структура НПП «Вижницький» потребує певних коригувань, спрямованих на посилення гнучкості, оптимізацію комунікаційних процесів і децентралізацію погоджувальних процедур для забезпечення більш оперативного управління.

Таблиця 2.8

Оцінка управління організаційною структурою на НПП «Вижницький»

№	Показники (балів)	Підприємство		Еталон	Вага показника
		Значення	Рейтинг		
1.	Ділові якості менеджерів	7	0,14	10	0,2
2.	Ефективність організаційної структури	8	0,08	10	0,1
3.	Віковий стан персоналу, % до 45 років	80	0,08	50	0,05
4.	Рівень освіти, % з вищою освітою	90	0,05	90	0,05
5.	Продуктивність праці, грн.	111,5	0,25	87,6	0,2
6.	Виробіток, грн.	0,1	0,05	0,1	0,05
7.	Єдність напрямків інтересів	70	0,04	80	0,05
8.	Рівень захворюваності, % до кількості персоналу	11,0	0,04	30,0	0,05
9.	Рівень делегування повноважень, %	30,0	0,03	50,0	0,05
Разом		X	1,2	X	1

На досліджуваному підприємстві ефективно функціонує система комунікацій, що охоплює як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки. Це свідчить про наявність усталених норм взаємодії та належно сформованої організаційної культури.

Отже, можна зробити висновок, що позиції НПП «Вижницький» залишаються стабільними, що пояснюється наявністю суттєвих конкурентних переваг. Зовнішнє та внутрішнє середовище чинять переважно позитивний вплив на функціонування підприємства, сприяючи посиленню його ринкових позицій, розширенню кола споживачів та географії послуг.

Система мотивації, що застосовується на підприємстві, є комплексною та багаторівневою. Вона включає сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на активізацію трудової активності як окремих працівників, так

і колективу в цілому, з орієнтацією на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Для більш глибокого розуміння мотиваційних процесів у трудовій діяльності персоналу НПП «Вижницький» доцільно проаналізувати ключові фактори, що формують трудову поведінку співробітників. До таких чинників належать: рівень професійної підготовки працівників; вплив чинників зовнішнього середовища; стан психологічного мікроклімату в колективі; освітній рівень і ступінь розвитку самосвідомості; фізіологічні особливості персоналу.

Для підвищення ефективності праці кожного співробітника та формування дієвої системи стимулювання, керівнику підприємства необхідно мати ґрунтовні знання щодо індивідуальних особливостей працівників, їхніх потреб і очікувань. Саме на цій основі можна трансформувати зовнішні стимули у сталі внутрішні мотиви до продуктивної праці.

Одним із важливих кроків на шляху до розбудови результативної моделі мотивації є аналіз кадрового потенціалу, що дозволяє ідентифікувати сильні сторони персоналу та резерви його розвитку.

Варто зауважити, що поряд із матеріально-технічними та фінансовими ресурсами, основним елементом забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства є саме трудові ресурси. У витратній частині вони не завжди генерують прямий прибуток, однак з точки зору забезпечення сталого функціонування підприємства - а виступають ключовим чинником його успіху.

Для комплексного вивчення системи управління персоналом у НПП «Вижницький» доцільно розглянути структуру його трудового колективу за період 2022–2024 років (табл. 2.9). Враховуючи специфіку діяльності установи, протягом досліджуваного періоду домінував чоловічий склад персоналу, при цьому жінки становили близько 30% від загальної чисельності працівників. Детальний аналіз структури персоналу НПП «Вижницький» представлений у таблиці 2.9.

Дані, представлені в таблиці 2.9, наочно відображають динаміку змін у складі персоналу. Так, у 2024 році чисельність працівників збільшилася на 5 осіб у порівнянні з 2023 роком, тоді як у порівнянні з 2022 роком спостерігається зменшення чисельності на 1 особу (рис. 2.8).

Таблиця 2.9

Структура персоналу НПП «Вижницький»
впродовж періоду 2022-2024 р.р.

Показники	2022	2023	2024	Абс відхилення (+,-) 2024 р. від	
				2022	2023
Чисельність штатних працівників установи осіб	73	67	72	-1	5
з них жінки	18	18	18	0	0
Основний склад персоналу, осіб в т.ч	73	67	72	-1	5
- сумісники, осіб	4	5	4	0	-1
- працівники які працюють і за договорами цивільно-правового характеру, осіб	3	3	5	2	2

Дослідження соціальної структури персоналу включає характеристику працівників за соціальною та національною ознаками, а також аналіз вікової категоризації, трудового стажу, сімейного статусу, освітнього рівня тощо. Зокрема, вікова структура персоналу НПП «Вижницький» у динаміці за 2022–2024 роки наведена в таблиці 2.10.

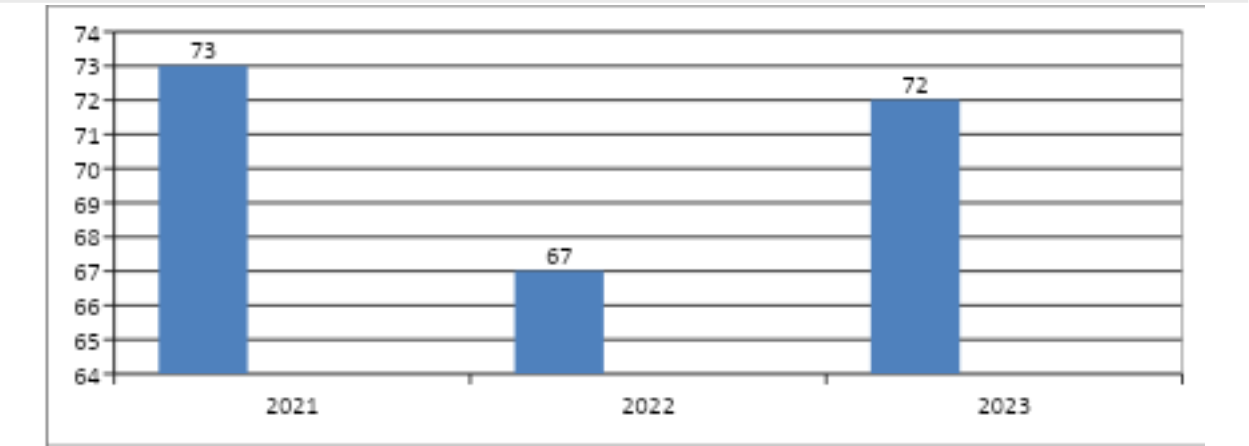


Рис. 2.8. Зміни середньооблікової чисельності працівників установи НПП «Вижницький» в період 2022-2024 років.

Згідно з результатами, наведеними в таблиці 2.10, у Національному природному парку «Вижницький» протягом 2022-2024 років найбільшу

частку кадрового складу стабільно становили працівники вікової категорії від 30 до 40 років. У 2024 році їхня кількість сягнула 39 осіб, що становить 58,0% загального персоналу, тобто на 10 осіб більше, ніж у 2022 році. Відповідно, питома вага цієї вікової групи зросла на 20,2% у порівнянні з початковим роком дослідження.

Таблиця 2.10.

Аналіз вікової структури персоналу НПП «Вижницький»
в 2022-2024 роках.

Вікові категорії	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення питомої ваги у % 2024 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2022	2023
Персонал віком: 18-30 років	4	4,1	4	6,2	5	4,2	0,1	2,0
31-40 років	29	38,8	38	59,2	39	58,0	20,2	-1,2
41-50 років	34	51,3	18	28,6	25	34,4	-4,4	5,5
51-60 років	4	5,6	4	6,1	3	3,0	-2,4	-0,3
більше 60 років	2	0,2	3	0,2	0	0,0	0,0	0,0
Разом	73	100	67	100	72	100	0,0	0,0

Варто також зазначити суттєву частку працівників у віці 41-50 років: у 2022 році вона становила 51,3%, зменшилась до 28,6% у 2023 році, а в 2024 році зросла до 34,4%. Водночас частка персоналу у вікових групах 18-30 років, 51-60 років та понад 60 років залишалась відносно незначною. Працівники пенсійного віку були залучені лише у 2022 та 2023 роках.

Ефективність реалізації системи мотивації в НПП «Вижницький» значною мірою зумовлена якістю взаємин між адміністрацією та колективом, що формує сприятливий соціально-психологічний клімат і сприяє підвищенню продуктивності праці.

Відтак, на рівні підприємства до побудови ефективної системи мотивації персоналу висуваються низка ключових вимог, спрямованих на стимулювання трудової активності та підвищення продуктивності. Зокрема:

- забезпечення справедливого розподілу доходів відповідно до

зростання ефективності праці працівників;

- створення належних умов для забезпечення безпеки праці та загального добробуту персоналу;
- встановлення чіткого зв'язку між рівнем оплати праці та індивідуальним внеском працівника у досягнення колективних результатів;
- сприяння розвитку професійної компетентності шляхом організації систематичного підвищення кваліфікації та реалізації особистісного потенціалу;
- забезпечення ефективної комунікації між працівниками та управлінським персоналом, що передбачає відкритий діалог і зворотний зв'язок.

У Національному природному парку «Вижницький» у процесі управління персоналом активно застосовуються різні мотиваційні підходи, які систематизовано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Методи мотивації НПП «Вижницький»

Методи мотивації	Зміст методів
Економічні (прямі)	- оплата праці згідно штатного розкладу; - премії за раціоналізацію та винахідництво; - рейтингові доплати; - виплати за максимальне використання робочого часу; - оплата навчання персоналу.
Економічні (непрямі)	- доплати за стаж роботи; - пільговий відпочинок.
Нематеріальні	- охорона праці; - гнучкі робочі графіки; - програми підвищення якості праці; - збагачення праці.

Слід підкреслити, що провідним фактором трудової мотивації на НПП «Вижницький» є заробітна плата. Ефективність мотиваційної системи значною мірою залежить від впровадження матеріального стимулювання, що базується на чітких принципах.

Основні засади організації оплати праці на НПП «Вижницький» включають:

- кореляцію розмірів заохочень з фактичними результатами трудової діяльності;
- узгодженість принципів мотивації між працівниками та адміністрацією;
- чітке визначення та обґрунтування критеріїв оцінки виконаної роботи;
- раціональне встановлення нормативів з регулярним контролем та переглядом.

Реалізація цих принципів відбувається відповідно до затвердженого Положення, яке регламентує оцінювання індивідуальних трудових внесків у загальні результати господарської діяльності та формування на їх основі розмірів заробітної плати. Оцінювання здійснюється за групами працівників, об'єднаних відповідно до виконуваних завдань.

На сьогоднішній день заробітна плата залишається основним мотиватором праці на підприємстві, при цьому її середній розмір станом на 1 січня 2023 року становив 8753 грн. Однак через постійне зростання цін в Україні цей рівень не забезпечує достатнього матеріального стимулювання для персоналу.

Важливим чинником ефективної діяльності НПП «Вижницький» є стабільність кадрового складу, хоча у 2023 році спостерігалось певне зменшення чисельності працівників, що було зумовлено об'єктивними причинами. Для більш детального аналізу доцільно розглянути рух кадрів на підприємстві (табл. 2.12).

За результатами проведених досліджень встановлено, що плинність кадрів і кількість прогулів мають прямий зв'язок із задоволеністю працівників отриманою винагородою. При високому рівні задоволеності роботою спостерігається тенденція до зменшення кількості прогулів, тоді як при низькому рівні задоволення кількість прогулів істотно зростає. На

досліджуваному підприємстві відмічено повне задоволення працівників своєю роботою, що підтверджується відсутністю прогулів протягом останніх трьох років.

Таблиця 2.12

Рух кадрів на НПП «Вижницький»

Показник	Кількість осіб		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4
Списковий склад працівників на початок звітнього року	73	67	72
Робітники, яких прийнято протягом року	4	9	2
Робітники, які вибули протягом року, в т.ч.:	10	4	18
у зв'язку з закінченням строку контракту	5	-	2
на війну, на навчання, на пенсію та ін.	2	2	7
за власним бажанням	3	2	9
з причин службової невідповідальності	-	-	-
звільнено за прогули, порушення трудової дисципліни	-	-	-

Процес управління мотивацією на НПП «Вижницький» здійснюється директором, який підписує накази щодо преміювання персоналу. Для прийняття рішень він отримує необхідні дані від начальника відділу кадрів. Аналіз мотиваційної політики підприємства свідчить про застосування комплексного підходу, який включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що наведено у таблиці 2.12.

Прагнення працівників підвищити рівень свого матеріального добробуту та покращити умови життя стимулює їхню продуктивність. На НПП «Вижницький» застосовується почасово-преміальна система оплати праці, де основним елементом матеріальної мотивації є заробітна плата.

Керівництво підприємства приділяє значну увагу мотивації персоналу через оплату праці, розуміючи, що вона повинна забезпечувати гідний рівень життя працівників. Премії встановлюються у розмірі до 40% від посадового окладу. Крім того, працівникам надається винагорода за виконання понаднормових завдань до 5000 грн. Водночас у разі невиконання

покладених обов'язків премії не нараховуються.

За умови сумлінного виконання посадових обов'язків і відсутності порушень трудової дисципліни працівникам НПП «Вижницький» в кінці року виплачується річна грошова винагорода, що дорівнює середньомісячній заробітній платі. Соціально-побутові стимули, такі як медичне обслуговування, компенсація транспортних витрат, витрат на мобільний зв'язок і інтернет, а також подарунки до свят і днів народження, надаються усім категоріям працівників у рівних розмірах (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

Розміри виплат соціально-побутових стимулів персоналу
НПП «Вижницький» за 2022-2024 р.р.

Назва	Сума, грн.
1. Медичне обслуговування	5000
2. Компенсація транспортних витрат	3000
3. Компенсація витрат на мобільний зв'язок та Інтернет	500
4. Подарунки на свята	1000
5. Подарунки на день народження	1500
6. Подарунки на ювілей	4000

Цей тип мотивації має суттєвий вплив на працівника, оскільки наявність стабільної роботи з соціальними гарантіями формує відчуття безпеки та захищеності, що, в свою чергу, стимулює працівників залишатися і ефективно працювати саме в НПП «Вижницький». У разі захворювання працівника на COVID-19 підприємство бере на себе всі витрати, пов'язані з лікуванням, включаючи медикаменти та продукти харчування. Крім того, на підприємстві приділяють увагу підтримці психічного здоров'я співробітників.

Важливим стимулом є також створення комфортних умов праці: забезпечення робочих місць з урахуванням санітарних норм, надання персональних комп'ютерів та сучасних смартфонів. Через карантинні протиепідемічні заходи, пов'язані з COVID-19, на підприємстві контролюють дотримання правил носіння масок і проведення дезінфекції приміщень. Зручний робочий графік дозволяє раціонально планувати час, що є особливо

комфортним для працівників із сімейними обов'язками (наприклад, для матерів з маленькими дітьми) та для тих, хто проживає за межами міста. Для окремих категорій співробітників робочий день скорочений до 5 годин.

Подяка, озвучена на зборах трудового колективу, виступає важливим інструментом визнання досягнень працівника, формуючи у нього відчуття цінності та поваги з боку колективу і керівництва. До святкування дня народження підприємства працівникам вручають сувеніри з емблемою товариства (кружки, календарі тощо), що сприяє зміцненню корпоративної ідентичності. У НПП «Вижницький» категорично виключено застосування будь-яких форм тиску, мобінгу чи приниження працівників, що сприяє підтримці здорового психологічного клімату.

Підприємство організовує постійну систему навчання персоналу, регулярно проводячи тренінги та курси, зокрема з опанування технологій дистанційної роботи (платформи Zoom), користування корпоративною внутрішньою мережею «Tovar&revo», а також з питань охорони праці.

Корпоративні стимули сприяють формуванню «духу» колективу: двічі на рік, у травні та грудні, організовуються святкові корпоративні заходи з нагоди заснування підприємства та Нового року. Крім того, працівники раз на квартал відвідують концерти та театральні вистави, квитки на які закупаються за рахунок НПП «Вижницький», що підвищує рівень залученості та задоволеності персоналу.

НПП «Вижницький» діє досить жорстка демотиваційна система, що включає дисциплінарні покарання, матеріальні стягнення та створення емоційного стресу для того, щоб сигналізувати працівнику про незадовільне виконання ним своїх обов'язків. Основні демотиваційні заходи - це штрафи, позбавлення премій та недостатнє матеріально-технічне забезпечення.

Вибір конкретного виду покарання залишається за керівником, який оцінює індивідуальні обставини кожної ситуації. Такі заходи застосовуються у випадках запізнення на роботу, неввічливої поведінки з клієнтами, порушення дрес-коду або невиконання вказівок керівництва.

Проте варто відзначити низку суттєвих недоліків у системі управління мотивацією на підприємстві. Наявність численних помилок призводить до негативної моральної мотивації, а увага до основного персоналу є недостатньою, що спричиняє плинність кадрів. Також матеріальна зацікавленість співробітників знаходиться на низькому рівні.

Отже, для підвищення ефективності роботи НПП «Вижницький» необхідно розробити новий механізм мотивації праці. Цей механізм має базуватися на збалансованому поєднанні дієвих стимулів і важелів, які б не лише підвищували зацікавленість персоналу у високих результатах і розвитку конкурентоспроможності підприємства, а й забезпечували якісне виконання посадових обов'язків.

Висновки до розділу 2:

Мальовничим, унікальним діамантом Буковини являється Вижницький район, котрий славиться власним Національним природним парком «Вижницький». Національний природний парк «Вижницький» сформований для відтворення мисливських і лісових ресурсів, здійснення природо-охоронних заходів, покращення природного оточення, проведення заходів для збереження природи, результативного використання національного лісного фонду.

НПП «Вижницький» є бюджетною установою, як фінансується із Державного бюджету України та отримує доходи від здійснення специфічних операцій. Парк виконує функції по охороні природних лісових ресурсів та проведення рекреаційної та наукової діяльності. Національний природничий парк є природоохоронною територією України. НПП «Вижницький» багатий особливою рослинністю та фауною та має важливе історико - етнографічне значення.

Керівник Національного природного парку «Вижницький» для

здійснення заходів з охорони природи присвячує особливу увагу формуванню матеріально-технічної бази підприємства. Потрібно зауважити, що велика частка основного капіталу являються зношеними і застарілими, а значить, розмір зношення більше ніж 50%.

Діюче майно організації Національний природний парк «Вижницький», його цінність кожного року збільшувалась, ціна необоротних активів мала перевагу, а саме вартість основного капіталу. В структурі майна організації необоротні активи дорівнювали в 2024 році 39,9% і в 2022 році 33,6%. За рахунок поліпшення та удосконалення матеріально-технічної бази проходило збільшення ціни необоротних активів.

НПП «Вижницький» профінансовується за рахунок коштів Державного бюджету, а саме є бюджетною державною організацією. Присутність бюджетного ресурсу, власних надходжень та інших поступлень сформували капітал НПП «Вижницький».

На НПП «Вижницький» в 2024 році працювало 72 чол., в 2023 році - 67 чол., в 2022 році - 73 працівники. Зменшення кількості працюючих в 2023 році було зв'язане з виходом на пенсію 6 чол. В 2024 році було прийнято в штат на їх місце нових 5 чол., залишилася 1 вакансія.

Середня заробітна плата персоналу організації була практично на рівні середньої заробітної плати по країні. В 2022 році вона становила 19500 грн., в 2023 році підвищилася на 400 грн. і становила 19900 грн., в 2024 році підвищилася на 1500 грн. і відповідно становила 21400 грн. це сталося з врахуванням збільшення преміальних та окладів.

У Національному природному парку «Вижницький» у процесі управління персоналом активно застосовуються різні мотиваційні підходи.

Провідним фактором трудової мотивації на НПП «Вижницький» є заробітна плата. Ефективність мотиваційної системи значною мірою залежить від впровадження матеріального стимулювання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ПРИРОДНОМУ ПАРКУ «ВИЖНИЦЬКИЙ»

У сучасних умовах господарювання ключовою та найціннішою конкурентною перевагою організацій виступає висококваліфікований персонал, який завдяки професійним знанням, умінням та досвіду формує інноваційні ідеї та позитивний імідж підприємства. Водночас ефективне використання потенціалу працівників можливе лише за умови їхньої внутрішньої зацікавленості у досягненні стратегічних цілей організації, включно зі зміцненням її конкурентоспроможності. У зв'язку з цим проблема мотивації та стимулювання трудової діяльності залишається актуальною в контексті формування дієвої системи управління персоналом.

Аналіз системи мотиваційного механізму здійснено на прикладі функціонування Національного природного парку «Вижницький». Для цієї установи, як і для підприємств виробничої сфери, питання мотивації персоналу має визначальне значення. Згідно з визначенням Янковської В. А., мотивація працівників є складним процесом, що полягає в спрямуванні особистості до реалізації як власних цілей, так і цілей організації на основі системного підходу, професійних знань і набутого досвіду [85].

Одним із пріоритетних завдань будь-якої організації, зокрема й установ природоохоронного спрямування, є розробка ефективної системи стимулювання та мотивації персоналу. Застосування такої системи дозволяє залучити компетентні кадри, підвищити продуктивність праці та інноваційну активність, що, у свою чергу, сприяє зростанню рентабельності та

конкурентних позицій організації. Мотивація персоналу є провідним інструментом раціонального використання наявних ресурсів та активізації кадрового потенціалу.

Головна мета стимулювання працівників полягає у забезпеченні максимальної ефективності використання трудових ресурсів, що є запорукою підвищення загальної результативності та фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Мотивація та стимулювання займають одне з провідних місць у системі управління персоналом, оскільки саме вони детермінують поведінку працівників у процесі трудової діяльності. На практиці управлінці нерідко переоцінюють значущість базових мотиваторів, не маючи чіткого уявлення про дійсні спонукальні чинники, які активізують підлеглих до ефективної роботи. До таких чинників належать як зовнішні (забезпечення безпеки, рівень заробітної плати, стабільність і надійність зайнятості), так і внутрішні мотиви - прагнення до самореалізації через творчість, ініціативність, автономність, свободу мислення та досягнення високих результатів.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «стимулювання персоналу». Зокрема, М. Мол, аналізуючи систему менеджменту персоналу, розглядає стимулювання як специфічний тип управління, у якому пріоритет надається мотивації професійної поведінки, активності та ставлення до роботи замість адміністративного підходу та жорсткого контролю [54].

Американський дослідник Р. Дарт інтерпретує стимулювання як силу, що має як внутрішнє, так і зовнішнє походження, і яка викликає ентузіазм та наполегливість у виконанні певних завдань. На його думку, стимулювання працівників істотно впливає на рівень їх продуктивності, а одним із ключових завдань менеджера є спрямування мотиваційного потенціалу персоналу на досягнення стратегічних цілей організації [20, с. 190].

Таким чином, мотивація розглядається як процес спонукання індивідуума чи колективу до цілеспрямованої діяльності, орієнтованої на

досягнення особистих або організаційних цілей. Стимулювання ж виступає як механізм безпосереднього впливу на працівника з метою підвищення його працездатності та ефективності трудової поведінки [51].

Методи мотивації персоналу можуть набувати різноманітних форм, оскільки їх вибір безпосередньо залежить від системи стимулювання, що функціонує на підприємстві, особливостей його організаційної структури та характеру діяльності. У цьому контексті ключову роль відіграє гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних чинників впливу на трудову поведінку персоналу.

У Національному природному парку «Вижницький» до основних груп мотиваційних чинників, які можуть ефективно впливати на працівників, належать:

1. Інтелектуальні мотиви - прагнення до професійного та особистісного саморозвитку, інтерес до розв'язання складних завдань, залученість у процеси творчої діяльності, задоволення від реалізації інтелектуального потенціалу.

2. Матеріальні мотиви - зацікавленість у отриманні грошової винагороди за виконану роботу, що відіграє істотну роль у формуванні трудової мотивації.

3. Моральні мотиви - визнання внеску працівника в діяльність установи, усвідомлення значущості своєї ролі у досягненні спільних цілей, відчуття професійної гідності та приналежності до важливої соціальної місії.

4. Статусні мотиви - прагнення до кар'єрного зростання, розширення сфери відповідальності, виконання престижних або суспільно значущих завдань, що відповідають уявленням працівника про самореалізацію та соціальне визнання.

Застосування матеріальних методів стимулювання у НПП «Вижницький» може призводити до значних фінансових витрат, що проявляються у різноманітних формах грошового заохочення. Водночас використання нематеріальних стимулів дозволяє оптимізувати витрати

підприємства, забезпечуючи при цьому збереження належного рівня трудової мотивації персоналу за рахунок внутрішніх ресурсів організації.

Методи матеріального стимулювання, поряд із високою ефективністю впливу на трудову мотивацію, характеризуються також економічною природою. Зазвичай їх поділяють на дві основні категорії: прямі економічні стимули (грошова винагорода у формі заробітної плати, премій, надбавок) та непрямі економічні стимули (негрошові заохочення, зокрема забезпечення харчуванням, оплатою проїзду, наданням путівок тощо). Ці інструменти ґрунтуються на матеріальній зацікавленості працівників, орієнтованій на досягнення економічного добробуту. Відповідно, прагнення до підвищення рівня доходів виступає мотиваційним фактором, який спонукає працівників до збільшення власного трудового внеску.

Водночас виявлені проблеми у сфері стимулювання праці в Національному природному парку «Вижницький» зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу. Для досягнення ефективного функціонування ця система має відповідати низці вимог: гнучкість, комплексність, орієнтація на довгострокову перспективу, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Її постійне оновлення та розширення функціональних елементів дозволить формувати нові мотиваційні фактори, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці.

Результати аналізу діючої системи мотивації в НПП «Вижницький» свідчать про її недостатню ефективність. Частка основної заробітної плати в загальному фонді оплати праці становить близько 70%, що є нижчим за оптимальний рівень, рекомендований у літературі, де вважається, що основна заробітна плата повинна складати 80%, а додаткова - відповідно 20%. Таким чином, у досліджуваній організації відбувається спроба компенсації низького рівня базової оплати праці шляхом збільшення додаткової винагороди, однак загальний обсяг заробітної плати при цьому залишається на низькому рівні.

Нематеріальні форми мотивації наразі представлені переважно у вигляді подяк та грамот, що є явно недостатнім для забезпечення стійкої

трудової мотивації та досягнення високих показників продуктивності праці. Це, зокрема, підтверджується показниками плинності кадрів, які свідчать про низький рівень задоволеності працівників умовами праці та системою стимулювання.

Для оцінки ефективності діючої системи мотивації та стимулювання персоналу в Національному природному парку «Вижницький» було проведено емпіричне соціологічне дослідження шляхом анкетного опитування працівників. Інструментом збору даних виступила спеціально розроблена анкета, створена за допомогою цифрового ресурсу Google Forms. Метою опитування було з'ясування рівня задоволеності співробітників умовами оплати праці, можливостями професійного розвитку, а також виявлення найбільш ефективних, на думку працівників, форм матеріального й нематеріального стимулювання. Перед початком опитування респондентам було детально роз'яснено мету дослідження та забезпечено анонімність відповідей, що підвищило об'єктивність та достовірність отриманих результатів.

Анкета включала такі ключові блоки питань:

- Соціально-демографічна інформація (посада, вік).
- Оцінка задоволеності рівнем заробітної плати.
- Наявність умов для професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації.
- Визначення основних чинників мотивації до праці.
- Вибір найдієвіших організаційних методів підвищення мотивації.
- Ідентифікація ефективних форм грошового матеріального стимулювання.
- Ідентифікація ефективних форм негрошового матеріального стимулювання.

У дослідженні взяли участь 67 працівників, що становить репрезентативну вибірку для аналізу внутрішнього середовища установи. З них 35 осіб представляли науково-дослідний сектор, інші 12 - структурних

підрозділів, зокрема лісництво, адміністративно-господарську службу, технічний персонал тощо.

Аналіз вікової структури учасників опитування виявив такі пропорції: респонденти віком до 35 років - 21,3%; респонденти віком 36-50 років - 38,8%; респонденти віком понад 50 років - 39,9%.

Оцінка рівня задоволеності заробітною платою розподілилася наступним чином: повністю задоволені - 20,2% опитаних; частково задоволені - 52,1%; незадоволені - 25,7%.

Отже, можна зробити висновок, що більшість працівників не відчують повної задоволеності рівнем фінансового забезпечення, незважаючи на нещодавнє зростання заробітної плати. Це свідчить про те, що підвищення абсолютних розмірів оплати праці не є єдиним або достатнім чинником для формування стабільної трудової мотивації.

Система оплати праці в НПП «Вижницький» на сьогодні базується на традиційній моделі: заробітна плата складається з основної частини (оплата за тарифною ставкою) та додаткових виплат (премії, надбавки, доплати, передбачені чинним законодавством). Однак результати дослідження вказують на необхідність впровадження додаткових механізмів матеріального стимулювання, орієнтованих на специфіку діяльності установи та внутрішні потреби її персоналу. Зокрема, це можуть бути індивідуальні заохочення, персональні надбавки за внесок у розробку проєктів, участь у наукових дослідженнях, заходах з охорони природи, а також розширення спектру соціальних виплат.

Варто звернути увагу на суттєві відмінності у рівні задоволеності оплатою праці серед різних категорій персоналу. Працівники науково-дослідного сектору виявили вищий рівень задоволеності, що пояснюється більш високими тарифними ставками та специфікою фінансування їхньої діяльності. Натомість серед працівників лісового господарства спостерігається більш критичне ставлення до розміру

заробітної плати, що може бути наслідком нижчої фінансової винагороди при фізично інтенсивнішій праці.

Крім того, результати опитування засвідчили недостатній розвиток нематеріальних форм стимулювання. На сьогодні серед основних засобів нематеріального заохочення в НПП «Вижницький» використовуються здебільшого подяки та грамоти, що в умовах сучасного ринку праці не є достатніми для утримання кваліфікованих кадрів і формування довгострокової лояльності до установи. Практика провідних організацій свідчить про ефективність використання таких нематеріальних стимулів, як гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи, кар'єрне зростання, залучення до прийняття управлінських рішень, розвиток внутрішньої комунікації та корпоративної культури.

Таким чином, отримані результати дозволяють стверджувати, що система мотивації та стимулювання праці в НПП «Вижницький» потребує структурної модернізації та впровадження сучасних методів управління персоналом. Комплексне поєднання грошових і негрошових стимулів, орієнтованих на конкретні запити працівників, сприятиме підвищенню ефективності їхньої діяльності, зниженню плинності кадрів і зміцненню загальної конкурентоспроможності установи.

На рисунку 3.1 наведено результати анкетного опитування працівників Національного природного парку «Вижницький» щодо наявності на підприємстві умов для саморозвитку, навчання та самореалізації.



Рис. 3.1. Розподіл респондентів за думкою щодо наявних в НПП «Вижницький» умов для саморозвитку, навчання, підвищення кваліфікації.

Як свідчать результати анкетного опитування, представлені на рисунку 3.1, лише 10,4% респондентів повністю погодилися з твердженням про наявність в установі умов для саморозвитку, навчання та підвищення кваліфікації. Більшість опитаних, а саме 68,4%, вважають, що такі умови створені лише частково, тоді як 21,2% респондентів зазначили, що жодних можливостей для професійного розвитку не існує. Ці дані свідчать про обмеженість механізмів підтримки навчання та підвищення кваліфікації в межах НПП «Вижницький».

Аналіз фінансових витрат на розвиток персоналу в 2024 році показав, що загальна сума, спрямована на цілі навчання та професійного вдосконалення працівників, склала лише 8700 грн. Для установи з широким спектром науково-природоохоронних функцій та значною чисельністю персоналу, така сума є вкрай недостатньою. Водночас, у аналогічних організаціях практикується планове підвищення кваліфікації працівників через участь у тематичних семінарах, тренінгах, курсах, безпосередньо пов'язаних із професійною діяльністю.

Однак у випадку, коли працівник прагне розширити свої знання поза межами фаху, наприклад, бухгалтер бажає пройти курси з маркетингу, або менеджер - тренінг із психології управління, витрати на таке навчання повністю покладаються на самого працівника. Крім того, у більшості випадків керівництво не надає можливості проходження навчання з відривом від виробничого процесу, що значно обмежує доступ до якісної освіти та саморозвитку для зайнятих працівників.

Опитування також виявило структурні відмінності в оцінці умов для навчання між працівниками різних секторів. Зокрема, найбільший рівень незадоволення виявили співробітники науково-дослідного сектору, для яких регулярне підвищення кваліфікації є обов'язковим професійним стандартом.

Вони зазначили, що відсутність підтримки в навчанні ускладнює проведення досліджень, підготовку звітної документації, участь у грантових програмах тощо. Також було встановлено, що представники управлінського персоналу частіше за інших демонструють високу мотивацію до саморозвитку, однак на практиці реалізація їхніх запитів на навчання також часто залишається без підтримки з боку адміністрації.

Таким чином, можна зробити висновок, що наявна система підтримки професійного розвитку в НПП «Вижницький» є фрагментарною та не відповідає сучасним вимогам ефективного управління персоналом. Відсутність чітко сформульованої освітньої стратегії, низький рівень фінансування заходів з підвищення кваліфікації, а також недоступність додаткового навчання суттєво обмежують можливості для особистісного й професійного зростання працівників.

З урахуванням зазначеного, доцільним є розроблення системної програми внутрішнього навчання в межах установи, що передбачає: щорічне планування бюджету на розвиток персоналу; співфінансування зовнішніх освітніх програм; забезпечення участі працівників у професійних заходах з відривом від виробництва; розвиток внутрішнього наставництва та обміну досвідом.

На рисунку 3.2 представлено узагальнені результати відповідей респондентів на питання про найбільш важливий мотивуючий чинник, що спонукає їх до ефективної праці в умовах діяльності НПП «Вижницький». Аналіз відповідей показав, що близько 70% опитаних вважають заробітну плату ключовим стимулом, який впливає на рівень їхньої трудової активності. Такий високий відсоток вибору пояснюється недостатнім рівнем оплати праці, що не дозволяє працівникам у повній мірі забезпечити базові потреби свої та членів сім'ї. В умовах обмеженого матеріального забезпечення мотиваційні механізми нематеріального характеру втрачають свою ефективність, адже, як зазначають дослідники, інші мотиваційні чинники

можуть набувати реальної сили лише за умови досягнення працівником певного рівня матеріального добробуту [27, с. 51].

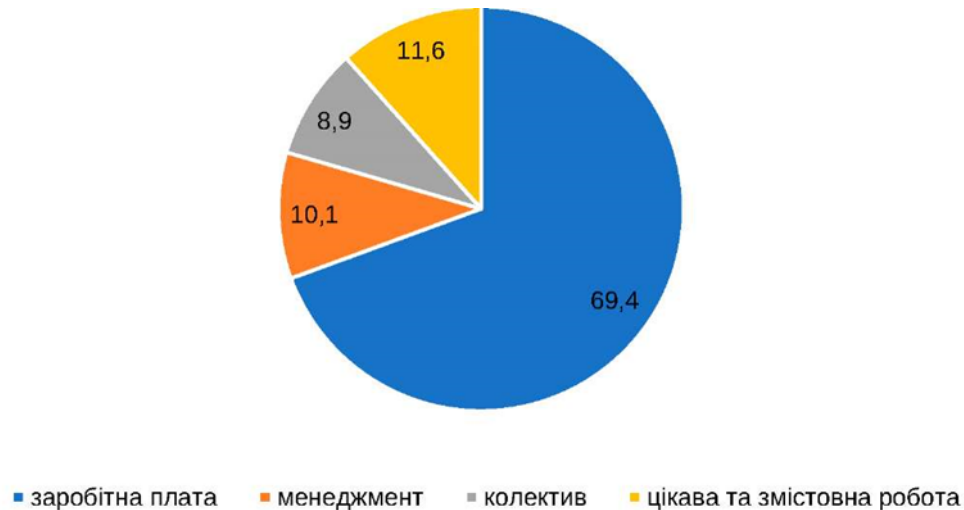


Рис. 3.2. Розподіл респондентів щодо найважливішого мотивуючого чинника.

Інші чинники, зокрема «цікава та змістовна робота», «дружній колектив», «можливість кар'єрного росту» тощо, отримали сумарно лише близько 10% відповідей. Проте варто наголосити на певних вікових та професійних відмінностях у сприйнятті мотиваційних чинників. Так, серед молодших працівників та представників науково-дослідного сектору другим за важливістю фактором після заробітної плати виступає змістовність та інтелектуальна насиченість роботи, що свідчить про прагнення до професійного самоствердження та реалізації творчого потенціалу. Натомість працівники віком понад 50 років частіше зазначали важливість наявності згуртованого колективу та сприятливої атмосфери співпраці, що свідчить про соціальну складову мотивації на пізніших етапах трудового шляху.

Водночас у питанні про ефективні організаційні методи стимулювання, переважна більшість респондентів (97,6%) визнала перевагу позитивних методів мотивації, таких як: визнання досягнень працівника, формування відчуття особистої значущості в колективі, заохочення ініціативи та

відповідальності, психологічна підтримка, схвальні відгуки, подяки, символічне визнання (нагороди, грамоти).

Негативні методи стимулювання - такі як догани, звільнення, підвищений тон у спілкуванні, адміністративний тиск - були рішуче відкинуті переважною частиною респондентів як деструктивні й такі, що знижують мотивацію та провокують емоційне вигорання.

У питанні щодо найефективніших методів грошового стимулювання працівники мали змогу обрати кілька варіантів. На першому місці, незалежно від вікової або професійної приналежності, опинилися традиційні форми матеріального заохочення: доплати за кваліфікаційну категорію, надбавки за стаж, оплата нічних змін, шкідливих умов праці, доплати за використання дезінфікуючих засобів тощо.

Однак виявлені і цікаві диференціації:

1. Серед молодших працівників популярністю користуються такі стимули, як оплата за рахунок установи навчання, тренінгів, лікування, організація відпочинку.

2. У працівників старшого віку першочерговими мотивуючими чинниками є оплата лікування, виплати при виході на пенсію, а також оплата мобільного зв'язку.

3. Для науковців та працівників лісового господарства актуальним виявилось піклування установи про здоров'я персоналу, зокрема, всі респонденти позитивно оцінили можливість безкоштовного відвідування спортивно-оздоровчого центру, що свідчить про ефективність соціальних ініціатив.

Особливу увагу заслуговує той факт, що 68,9% працівників науково-дослідного сектору вважають ефективним стимулом доплату за досягнуті результати, а 51,2% - преміювання за впроваджені власні ініціативи. Це демонструє прагнення даної категорії персоналу до результативної діяльності та особистої участі в інноваційних процесах, що прямо корелює з високим потенціалом наукових кадрів.

Таким чином, результати анкетування дозволяють зробити висновок, що, незважаючи на домінування матеріальних стимулів, існує суттєвий інтерес працівників до нематеріальних і соціальних форм мотивації, особливо за умови, коли базові потреби задоволені. Це відкриває потенціал для вдосконалення системи мотивації в НПП «Вижницький» шляхом поєднання традиційних та інноваційних підходів, орієнтованих на специфіку окремих вікових і професійних груп працівників.

Варто відзначити, що премії у вигляді подяк та грамот посіли останнє місце серед видів стимулювання за рівнем їх ефективності. Працівники вважають, що такі нагороди, як правило, мають більше формальний характер і не роблять суттєвого впливу на підвищення продуктивності праці. Втім, за умови використання подяк і грамот як додаткового, супровідного виду мотивації, вони можуть позитивно впливати на моральний дух персоналу та формувати атмосферу визнання.

Що стосується негрошових матеріальних стимулів, то найбільшу популярність отримали корпоративні свята та можливість користуватися власним спортивно-оздоровчим центром безкоштовно. Ці заходи сприяють формуванню дружнього колективу та турботі про здоров'я працівників, що важливо для підтримки їхнього загального добробуту.

З іншого боку, корпоративні туристичні поїздки були обрані лише 7,8% опитаних, і в основному серед молодих співробітників. Працівників старшого віку такий вид стимулювання не зацікавив, що свідчить про різницю в пріоритетах залежно від віку та життєвих обставин.

Серед нематеріальних методів стимулювання, переважна більшість працівників науково-дослідного сектору та молоді співробітники вказали на важливість таких чинників, як:

- створення умов для навчання, самореалізації та професійного розвитку;
- систематичний моніторинг керівництвом думок та побажань працівників;

- забезпечення комфортних та безпечних умов праці.

Ці фактори свідчать про високі очікування працівників щодо розвитку та визнання їхнього внеску в роботу підприємства.

Таким чином, результати проведеного анкетування дають змогу обґрунтувати напрямки удосконалення системи мотивації та стимулювання праці в НПП «Вижницький». Зокрема, враховуючи прагнення співробітників, особливо науково-дослідного сектору, до додаткової оплати за досягнуті результати, нами було розроблено систему додаткової оплати праці, яка базується на критерія трудової активності та інноваційної активності (див. таблиці 3.1 та 3.2).

Критерії трудової активності оцінюють якість і своєчасність виконання професійних обов'язків, відповідальність та ініціативність у щоденній роботі. У свою чергу, критерії інноваційної активності відображають прагнення працівників до професійного зростання, а також кількість і якість впроваджених ними інноваційних пропозицій, які отримали практичне застосування в діяльності підприємства.

Впровадження такої системи дозволить забезпечити більш прозоре та справедливе співвідношення між оплатою праці та досягнутими результатами, що, без сумніву, підвищить мотивацію працівників, сприятиме активізації їх трудової діяльності та інноваційної активності, а відтак – покращить загальну продуктивність НПП «Вижницький».

Дані таблиці 3.1 ілюструють розміри додаткової оплати до посадового окладу, які надаються залежно від рівня досягнення конкретних показників за кожним із критеріїв трудової активності. Система передбачає диференційовану стимуляцію, при якій розмір доплати зростає пропорційно до покращення результатів працівника. Зокрема, максимальний розмір доплати становить 30% від посадового окладу і надається у разі збільшення показника на 50% і більше у звітному році порівняно з попереднім. Це означає, що за високі досягнення у роботі працівник отримує суттєву

матеріальну винагороду, що стимулює його до подальшої продуктивної діяльності.

Таблиця 3.1

Система додаткової оплати за досягнення високих показників за критеріями трудової активності

Критерії	Напрямок зміни показника критерію	Діапазон зміни	Розмір додаткової оплати
Частка фактично виконаного обсягу послуг від запланованого	Збільшення показника у звітному році порівняно з попереднім	на 50% і вище	30%
Частка своєчасних діагностичних процедур			
Частка точності постановки завдання			
Частка правильно призначених заходів		від 25 до 49%	20%
Частка дотриманих протоколів проведених заходів			
Зменшення кількості повторних звернень			
Частка повноти заповнення документації		від 1 до 24%	10%
Частка документації, яку було здано вчасно			

Таким чином, впроваджена система додаткової оплати дозволяє чітко пов'язати рівень оплати праці з якістю та результативністю виконання професійних обов'язків. Особливо це є важливим для працівників науково-дослідного сектору, де ефективність та інноваційність безпосередньо впливають на розвиток підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації, ініціативності та відповідальності співробітників, стимулюючи їх до постійного професійного зростання та вдосконалення результатів своєї роботи.

Дані, наведені в таблиці 3.2, демонструють розміри додаткової оплати до посадового окладу, які залежать від рівня впровадження працівником раціоналізаторських пропозицій, спрямованих на удосконалення виробничої діяльності НПП «Вижницький». Зокрема, система стимулювання передбачає, що при збільшенні показника впровадження таких пропозицій на 50% і більше у звітному періоді працівник має право на отримання максимальної

доплати в розмірі 40% посадового окладу. У випадку, коли рівень впровадження підвищується в межах від 25% до 49%, розмір додаткової оплати становить 30% посадового окладу. Для незначного зростання впровадження у діапазоні від 1% до 24% передбачено доплату у розмірі 20%. Такий диференційований підхід до матеріального заохочення стимулює працівників активніше долучатися до процесу інноваційної діяльності та підвищення ефективності роботи підприємства. Водночас, він сприяє формуванню культури постійного удосконалення, що є критично важливим для науково-дослідного сектору, де ефективність застосування новаторських рішень безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації.

Таблиця 3.2.

Система додаткової оплати за досягнення високих рівнів впровадження пропозицій персоналу щодо удосконалення виробничої діяльності (інноваційна активність)

Критерій	Напрямок зміни показника критерію	Діапазон зміни	Розмір додаткової оплати
Рівень впровадження пропозицій м працівників науково-дослідного сектору	Збільшення показника у звітному році порівняно з попереднім	на 50% і вище	40%
		від 25 до 49%	30%
		від 1 до 24%	20%

Оцінка рівня задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання праці показала, що поряд із традиційними грошовими методами заохочення співробітники НПП «Вижницький» висловлюють значну зацікавленість у впровадженні нематеріальних форм стимулювання. Зокрема, одним із найбільш бажаних видів нематеріального стимулювання є можливість безкоштовного відвідування власного спортивно-оздоровчого центру підприємства. Відвідування такого центру сприятиме не лише покращенню фізичного здоров'я працівників, а й формуванню у них більш високого рівня задоволеності роботою та відчуття соціальної підтримки з боку керівництва. Відповідно, це позитивно позначиться на загальному

моральному стані колективу, підвищить лояльність співробітників і їхню продуктивність.

Крім того, введення платного доступу до спортивно-оздоровчого центру для мешканців населеного пункту, де розташовано підприємство, може створити додаткове джерело фінансування для самого центру. У разі значного розширення кількості відвідувачів серед місцевих жителів спортивно-оздоровчий центр зможе не лише покривати власні витрати, а й генерувати додаткові грошові надходження, які можуть бути спрямовані на розвиток НПП «Вижницький» або покращення соціальних програм для працівників.

Таким чином, впровадження зазначеного нематеріального стимулювання має потенціал стати ефективним інструментом підвищення мотивації персоналу, покращення здоров'я колективу та одночасно служити джерелом додаткових фінансових ресурсів для підприємства.

Таким чином, оцінка рівня задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання праці показала, що наявна система є недостатньо ефективною і не повністю задовольняє потреби персоналу НПП «Вижницький». Зокрема, більшість працівників висловили чітке бажання посилити мотивуючий вплив матеріального стимулювання, зокрема у вигляді додаткових виплат за досягнення конкретних показників діяльності.

Запропоновані в роботі шкали стимулювання, що базуються на критеріях трудової та інноваційної активності, дозволяють встановити чіткий взаємозв'язок між оплатою праці та рівнем виконання ключових показників за кожною групою активності. Такий підхід сприятиме більш прозорій, справедливій та дієвій системі заохочення працівників, що позитивно вплине на їхню трудову мотивацію та ініціативність.

Окрім цього, за результатами оцінки задоволеності персоналу було запропоновано відкриття власного спортивно-оздоровчого центру, що виступає ефективним засобом нематеріального стимулювання. Наявність такого центру підкреслює турботу керівництва НПП «Вижницький» про

фізичне здоров'я та загальний добробут працівників, що, у свою чергу, створює позитивний психологічний клімат на підприємстві та додатково мотивує персонал.

Отже, удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі врахування думки та потреб працівників дозволить НПП «Вижницький» досягти комплексних позитивних ефектів - економічного, організаційно-управлінського та соціального характеру. Це, без сумніву, сприятиме підвищенню загальної ефективності роботи підприємства, зміцненню його кадрового потенціалу та покращенню внутрішнього клімату в колективі.

В ході проведеного дослідження системи мотивації та стимулювання працівників на НПП «Вижницький» були виявлені наступні ключові проблеми, що суттєво впливають на ефективність управління персоналом:

1. Недостатня увага керівництва до формування позитивного психологічного клімату в колективі. Відсутність активної роботи над покращенням внутрішньої атмосфери призводить до зниження рівня залученості та відчуття корисності серед працівників, що негативно відображається на їх мотивації та продуктивності.

2. Втрата премією своєї основної стимулюючої функції. На підприємстві премія практично перестала виступати як додатковий заохочувальний фактор і фактично використовується як надбавка до посадового окладу. Це знижує її мотиваційний ефект і зменшує зацікавленість працівників у підвищенні результативності праці.

3. Недостатній рівень комунікації між керівництвом та працівниками. Погано розвинені внутрішні комунікативні зв'язки призводять до того, що робітники не отримують своєчасної та повної інформації щодо цілей, завдань та змін на підприємстві. Це створює непорозуміння, знижує рівень довіри і вплив на мотивацію персоналу.

4. Вплив зовнішніх факторів на плинність кадрів. Хоча показники плинності кадрів не є надто високими, їх збереження зумовлене переважно

зовнішніми обставинами, зокрема воєнними діями в країні, що має негативний вплив на стабільність трудових відносин та загальний кадровий потенціал підприємства.

Працівники повинні розуміти, що в цей складний для НПП «Вижницький» та України в цілому період вони мають можливість звертатися до керівництва з усіма нагальними питаннями та проблемами. Уникання комунікації та приховування важливої інформації може призвести до негативних наслідків і фінансових збитків для підприємства. Тому важливо формувати атмосферу відкритості та довіри, де кожен працівник відчуватиме себе почутим і підтриманим.

Для покращення комунікативних зв'язків у НПП «Вижницький» доцільно впровадити такі інструменти:

1. Особисті зустрічі та діалог між керівництвом і працівниками, що сприяють безпосередньому обміну думками та оперативному вирішенню проблем.
2. Комплексний аналіз зворотного зв'язку, отриманого через опитування, анкетування та інші форми збору відгуків від працівників.
3. Підвищену увагу керівництва до проявів думок і настроїв працівників, що допоможе вчасно виявляти проблеми і позитивно впливати на моральний клімат у колективі.

Щодо матеріального стимулювання, необхідно посилити роль преміювання в системі мотивації персоналу. Окрім раціонального розподілу фонду премій, варто запровадити бонуси за вислугу років – у вигляді додаткового відсотка премії за кожен відпрацьований рік на підприємстві. Це дозволить підвищити зацікавленість працівників у тривалій і стабільній співпраці з НПП «Вижницький». Важливо також забезпечити індивідуальний підхід у системі винагород, де розмір заробітної плати та премій безпосередньо залежатиме від особистих результатів і досягнень кожного працівника.

Що стосується нематеріальних методів стимулювання, їхня основна мета - задовольнити потреби працівників у збереженні соціального статусу та належності до трудового колективу. У цю групу входять:

1. Адміністративні методи, які базуються на відносинах влади, контролі та дотриманні встановлених норм і регламентів підприємства.
2. Соціальні методи, що охоплюють соціально-психологічні заходи, спрямовані на створення позитивного морально-психологічного клімату, формування корпоративної культури, задоволення потреб працівників у визнанні та підтримці.
3. Творчі методи, які пов'язані з розвитком професійних навичок і здібностей працівників, стимулюють їх самореалізацію.
4. Методи регламентації вільного часу, які включають впровадження гнучких режимів праці, надання додаткових днів відпочинку та інших форм соціальної підтримки.

Впровадження комплексної системи матеріального та нематеріального стимулювання на основі зазначених підходів сприятиме підвищенню мотивації, продуктивності та лояльності працівників НПП «Вижницький», що, в свою чергу, позитивно вплине на ефективність роботи підприємства загалом.

В сучасних умовах НПП «Вижницький» приділяє дедалі більше уваги вдосконаленню системи стимулювання праці свого персоналу, застосовуючи широкий спектр методів як матеріального, так і нематеріального заохочення. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню мотивації, продуктивності та задоволеності працівників, що є ключовим фактором успішної діяльності підприємства.

Отже, для забезпечення ефективної мотивації та стимулювання праці в Національному парку доцільно використовувати такі основні види матеріальних стимулів, які наведені на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Матеріальні стимули, які доцільно використовувати Національному парку.

Упродовж останніх років разом із традиційними методами стимулювання праці дедалі активніше впроваджуються нестандартні підходи, які в міжнародній практиці розглядаються як ефективний інструмент підвищення трудової мотивації, зниження рівня плинності кадрів та формування позитивного іміджу роботодавця. Ці заходи є частиною сучасної концепції управління людськими ресурсами, що орієнтується не лише на матеріальне заохочення, а й на створення сприятливого соціально-психологічного клімату та умов для особистісного розвитку працівників.

До нестандартних методів стимулювання, які застосовуються у світовій практиці, належать:

- Програми індивідуального розвитку, що включають складання персональних планів кар'єри та супровід професійного зростання;
- Пільгове медичне обслуговування як елемент соціальної підтримки працівників;
- Надання додаткових освітніх можливостей за рахунок роботодавця, зокрема участь у зовнішніх курсах, семінарах, сертифікаційних програмах;

- Одноразові грошові премії за конкретні досягнення або виконання складних завдань, які сприяють формуванню проєктного підходу до роботи;
- Нагородження подарунками, пам'ятними знаками, почесними відзнаками, що виконує функцію морального стимулювання;
- Формування системи внутрішнього навчання (тренінги, воркшопи), що забезпечує безперервне підвищення кваліфікації;
- Членство у професійних чи наукових товариствах, створених на базі організації, що сприяє зміцненню професійної ідентичності;
- Можливість публікацій у внутрішніх інформаційних бюлетенях, виданнях підприємства, що підвищує визнання працівника в колективі;
- Створення сприятливої «сімейної» атмосфери в колективі, що забезпечує психологічний комфорт та знижує рівень стресу;
- Гнучкий графік роботи або надання додаткового вільного часу для працівників із високими результатами;
- Забезпечення участі в наукових, інноваційних заходах, форумах, конференціях, що стимулює творчість і новаторську активність працівників [30, с. 112].

Упровадження таких методів дозволяє організації значно розширити арсенал засобів впливу на мотиваційні установки персоналу та підвищити загальну ефективність управління людськими ресурсами.

У склад ефективної системи стимулювання праці персоналу на НПП «Вижницький» доцільно включати кілька ключових складових, які забезпечують цілісність підходу до управління мотивацією:

1. Система матеріальних стимулів – охоплює традиційні форми грошової винагороди, серед яких: базова заробітна плата, надбавки, премії, участь у прибутках підприємства, оплата понаднормової роботи, доплати за шкідливі умови праці, тощо. Матеріальні стимули повинні бути прозоро регламентовані та прив'язані до досягнення конкретних індивідуальних або колективних результатів.

2. Система нематеріальних стимулів – включає визнання професійних заслуг (почесні грамоти, подяки, звання), можливість кар’єрного зростання, гнучкий графік роботи, участь у соціальних програмах, забезпечення сприятливого мікроклімату в колективі, підтримка балансу між роботою та особистим життям, створення умов для самореалізації, розвитку креативності, ініціативності, автономності в прийнятті рішень.

3. Нестандартні методи стимулювання – орієнтовані на підвищення емоційної залученості та лояльності працівників до організації. До них можна віднести: організацію стажувань, освітніх програм та курсів підвищення кваліфікації (у тому числі за кордоном), туристичні подорожі, виїзні тренінги, оплату участі в конференціях, наукових симпозіумах, розважальні корпоративні заходи та інші форми неформальної підтримки персоналу. Застосування таких інструментів підвищує задоволеність працівників та сприяє зменшенню плинності кадрів.

Мотивація є рушійною силою ефективної трудової діяльності, адже саме внутрішні та зовнішні мотиви зумовлюють поведінку працівника на робочому місці. Обґрунтоване застосування системи мотивації, яка ґрунтується на реальних потребах персоналу та враховує індивідуальні особливості, сприяє підвищенню продуктивності праці, лояльності працівників та загальної ефективності функціонування НПП «Вижницький».

Система мотивації персоналу має включати взаємопов’язані стратегії, політики, процедури винагороди та розвитку персоналу. При визначенні рівня та форм стимулювання враховуються професійні компетенції працівника, його особистий внесок у досягнення організаційних цілей, складність та значущість займаної посади, а також її вартість на ринку праці.

Узагальнюючим елементом такої системи є компенсаційний пакет працівника, який охоплює всі форми матеріальної та нематеріальної винагороди та відображається на рисунку 3.4. Цей пакет має бути чітко структурованим, прозорим і зрозумілим для всіх працівників, оскільки саме він визначає цінність співпраці з організацією з позиції персоналу.

Розглянувши структуру компенсаційного пакета персоналу НПП «Вижницький», встановлено, що соціальні виплати є лише однією з його складових. Наразі заробітна плата нараховується відповідно до штатного розкладу, переважно у вигляді основної оплати, з мінімальним використанням додаткової заробітної плати. Це обмежує можливості матеріального стимулювання та знижує ефективність мотиваційної політики підприємства.



Рис. 3.4. Сукупність матеріальних та нематеріальних виплат у вигляді компенсаційного пакету.

Одним із варіантів підвищення ефективності оплати праці є впровадження елементів відрядної форми оплати або гібридної системи, яка поєднує фіксовану та змінну частини. Це дозволить:

- збільшити частку додаткових виплат (бонусів) за досягнення цільових показників;
- забезпечити гнучкість у нарахуванні винагороди;
- посилити вплив заробітної плати на продуктивність та якість виконуваних робіт.

Поточний соціальний пакет НПП «Вижницький» включає:

- оплачувані дні тимчасової непрацездатності;
- страхування від нещасних випадків;
- щорічний медичний огляд відповідно до графіка;
- знижки на певні види робіт і послуг, що надаються підприємством;

- вручення подарунків дітям працівників до свят.

Хоча вказані заходи мають соціальну значущість, працівники виявляють зацікавленість у розширенні соціального пакета, що стало очевидним під час анкетного опитування.

З метою вдосконалення компенсаційного пакета запропоновано впровадити додаткові стимули:

1. Відшкодування витрат на мобільний зв'язок і транспорт, що особливо актуально для працівників, які залучені до виїзної або польової роботи.
2. Подарункові сертифікати до свят (наприклад, Нового року, Дня працівника природоохоронної галузі тощо) - дозволяють надати працівнику можливість самостійного вибору подарунка відповідно до власних потреб.
3. Установка кавового апарата у кімнаті відпочинку або харчування - створює комфортні умови праці та покращує мікроклімат у колективі.
4. Впровадження системи електронного пропуску з інтегрованою картою, яка одночасно слугуватиме засобом контролю доступу та персоналізованим гаманцем. На цю карту можуть нараховуватися грошові кошти для оплати обідів у їдальні, з можливістю їх накопичення, а також повернення залишку при звільненні працівника (шляхом перерахунку на банківський рахунок).

Впровадження запропонованих заходів сприятиме формуванню більш збалансованої та ефективної системи мотивації персоналу, підвищенню лояльності працівників до підприємства, зменшенню рівня плинності кадрів та підвищенню загальної продуктивності праці.

На рисунку 3.5 представлено етапи та ключові напрями вдосконалення компенсаційного пакету працівників НПП «Вижницький». Схема демонструє послідовний підхід до модернізації системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, з урахуванням сучасних вимог та результатів анкетування працівників.

Таким чином, ефективна система мотивації повинна бути гнучкою, персоніфікованою та адаптованою до реальних умов діяльності підприємства. Особливо в умовах сучасних викликів, коли працівники очікують не лише фінансової стабільності, а й моральної підтримки, визнання та можливостей для розвитку, важливо створювати таку мотиваційну політику, яка комплексно враховує потреби персоналу.

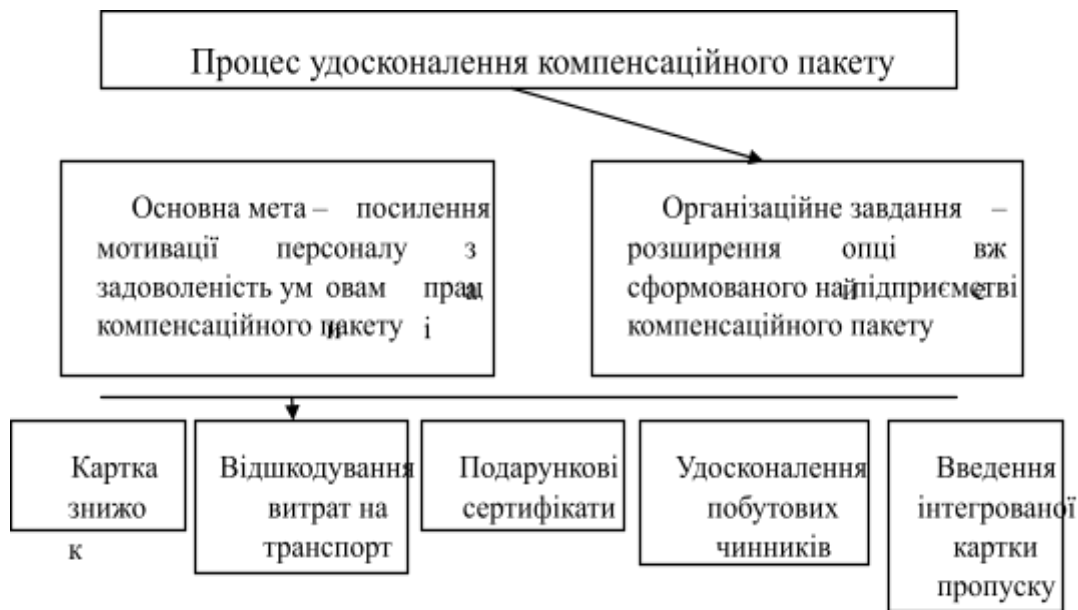


Рис. 3.5. Процес удосконалення компенсаційного пакету для працівників НПП «Вижницький»

Впровадження запропонованих змін до компенсаційного пакету, з урахуванням індивідуального підходу до кожного працівника, дозволить не лише знизити рівень плинності кадрів, а й забезпечити залученість персоналу до досягнення стратегічних цілей НПП «Вижницький».

Також варто наголосити, що систематичний аналіз ефективності існуючих мотиваційних заходів, а також регулярне опитування працівників щодо їхніх потреб і очікувань, має стати невід’ємною складовою управління персоналом. Лише в такому разі можна досягти гармонійного балансу між інтересами підприємства та його працівників, що стане запорукою сталого

розвитку, підвищення конкурентоспроможності і загального успіху НПП «Вижницький».

Система мотивації персоналу дозволяє не лише ефективно керувати трудовим потенціалом, а й оптимізувати витрати на утримання персоналу. Це означає, що працівники мають почуття стабільності та захищеності, оскільки їм гарантована основна частина заробітної плати при виконанні ключових трудових обов'язків. Водночас, вони володіють додатковими можливостями для підвищення своїх доходів через особисту ініціативу, креативність, продуктивність, тобто можуть самостійно впливати на частину свого заробітку.

У сучасних економічних умовах стратегічною метою розвитку НПП «Вижницький» є впровадження ефективного механізму мотивації працівників. Для цього систему стимулювання слід формувати з урахуванням специфіки діяльності установи, рівня кваліфікації персоналу, а також структури зайнятості.

Особливу увагу варто приділяти не лише фінансовим стимулам, а й не грошовим матеріальним і нематеріальним чинникам, які базуються на психологічному підході до управління персоналом. Такі стимули сприяють формуванню в працівників відчуття значущості, приналежності до спільної справи, сприяють зростанню внутрішньої мотивації та лояльності до організації.

З метою вдосконалення нематеріальної мотивації працівників НПП «Вижницький» доцільно впровадити такі заходи:

1. Визнання досягнень працівників через вручення подячних листів, почесних грамот, розміщення інформації про досягнення на внутрішніх інформаційних стендах або сайті підприємства;
2. Розвиток професійних компетенцій через підтримку участі у програмах навчання, семінарах, тренінгах, у тому числі із залученням зовнішніх фахівців;

3. Стимулювання інтелектуальної активності шляхом організації можливості виступів на конференціях, публікацій у ЗМІ та професійних виданнях від імені організації;

4. Підтримка кар'єрного зростання через навчання у бізнес-школах та спеціальних програмах для управлінців, що дозволить формувати резерв керівних кадрів;

5. Участь у репутаційних заходах, таких як галузеві виставки, форуми, що підвищує престиж працівників і підприємства в цілому.

Усі зазначені заходи сприятимуть не лише зростанню задоволеності працею, а й формуванню сильної організаційної культури, що є основою для сталого розвитку НПП «Вижницький».

Розглядати матеріальну мотивацію як єдиний або домінуючий інструмент впливу на трудову активність персоналу є методологічно необґрунтованим. Незважаючи на її вагомі переваги, зокрема чіткий зв'язок між зусиллями працівника і його фінансовим результатом, ефективність матеріального стимулювання є обмеженою за умов, коли інші потреби працівників залишаються незадоволеними. За результатами внутрішнього аналізу, певна частина працівників НПП «Вижницький» демонструє схильність до пріоритетності грошових заохочень, навіть за наявності альтернативних нематеріальних стимулів. Це свідчить про недостатній рівень забезпечення базових соціально-економічних потреб.

Водночас, для працівників сучасного типу все більшого значення набувають чинники, пов'язані з професійною самореалізацією, творчим розвитком, відчуттям значущості особистого внеску в результати діяльності організації. Ефективна система мотивації має передбачати не лише фінансові важелі, а й широку палітру методів нематеріального стимулювання, спрямованих на підтримку внутрішньої мотивації працівника.

До ключових елементів комплексної системи мотивації на НПП «Вижницький» доцільно віднести:

- забезпечення належних умов праці з акцентом на безпеку, ергономіку та комфорт;
- створення механізмів професійного та кар'єрного зростання;
- формування корпоративної культури, що ґрунтується на повазі до особистості;
- застосування об'єктивних підходів до оцінювання трудового внеску;
- прив'язку рівня винагороди до фактичних результатів діяльності працівника;
- запровадження елементів прибуткової участі персоналу;
- включення працівників у процеси прийняття управлінських рішень;
- забезпечення морально-психологічної та соціальної стабільності трудового колективу.

Таким чином, ефективність управління персоналом в НПП «Вижницький» значною мірою залежить від здатності управлінського апарату забезпечити синергію матеріальних і нематеріальних стимулів, відповідно до специфіки діяльності організації та індивідуальних особливостей персоналу. Рационально побудована мотиваційна система сприяє не лише підвищенню рівня продуктивності праці, а й забезпеченню високої організаційної лояльності, зниженню плинності кадрів, формуванню стійкого внутрішнього клімату.

В умовах сучасних викликів правильна організація мотиваційного середовища, гнучке управління компенсаційною політикою, а також створення можливостей для особистісного і професійного зростання працівників - є вирішальними чинниками забезпечення стратегічної конкурентоспроможності та стабільного функціонування НПП «Вижницький».

Висновки до розділу 3:

Розроблено напрямки удосконалення мотивації та стимулювання праці на НПП «Вижницький». У системі матеріальної мотивації повинні бути використанні принципи індивідуальності винагороди, а саме залежність розміру заробітної праці від індивідуальних результатів. Група нематеріальних методів стимулювання, спрямовується на задоволення мотивів збереження соціального статусу в трудовому колективі.

Національному парку доцільно використовувати такі матеріальні стимули:

- нарахування заробітної плати з доданим відсотком від продажу лісоматеріалів,
- одноразові грошові винагороди,
- заохочувальні та компенсаційні виплати,
- надбавки та доплати передбачені законодавством.

Для удосконалення існуючого компенсаційного пакету персоналу НПП «Вижницький» для посилення мотивації та задоволеності працівників умовами праці, пропонуємо додати такі пропозиції:

- відшкодування витрат на мобільний зв'язок та транспорт;
- подарункові сертифікати на різні свята, що дасть можливість вибрати продукцію або послугу на свій смак;
- покупка кавового апарату та розміщення його в їдальні;
- пропуск на підприємство з інтегрованою карткою, де нараховуються та зберігаються грошові кошти для оплати обідів, з можливість накопичення та витрат за бажанням робітника, а при звільненні, перерахунок залишку на банківську картку працівника.

Правильна атмосфера, гідна зарплата та цікаві види матеріальної та нематеріальної мотивації допоможуть тримати професійну команду в

позитивному тону, стимулювати дух співпраці та підтримувати високий рівень лояльності до компанії.

ВИСНОВКИ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) Розкрито сутність і зміст механізму системи мотивації та методів стимулювання праці персоналу підприємства.

Мотивація - це сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших працівників до досягнення особистих цілей. Основою успіху організації є система мотивації персоналу. Для досягнення результатів необхідно забезпечити мотивацію персоналу на всіх рівнях управління організацією із забезпеченням взаємодії.

Стимулювання є методом впливу на працівника з метою задоволення певних його потреб. Ці методи спрямовують на спонукання працівників до поліпшення трудової діяльності працівників. Стимулювання співробітників виступає центральною проблемою в управлінні людськими ресурсами, оскільки вона є прямою причиною поведінки співробітників.

2) Виявлено сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу. До складу матеріальної системи мотивації входять: рівень заробітної плати, оклад, премія, відсотки, компенсації, відпускні та інші форми оплати, як правило, у грошовій формі.

Нематеріальна мотивація включає навчання, похвали, грамоти, конкурси, іменні подарунки, різні змагання тощо.

3) Досліджено зарубіжний досвід стимулювання та мотивації праці та розглянуто доцільність їх застосування в Україні. У ЄС розглядається політика стимулювання та мотивації оплати праці як частина макроекономічної політики, яка спрямована на збереження стабільності цін, ефективної зайнятості, забезпечення людського розвитку.

В Угоді про асоціацію України з Європейським Союзом передбачено посилення діалогу та співробітництва для забезпечення гідної праці, гендерної рівності, боротьби з дискримінацією, скорочення бідності, посилення можливостей соціальних партнерів. Отже, використання кращих європейських моделей оплати і мотивації праці дасть змогу в найближчій перспективі вирішити низку питань, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та робочої сили

4) Мальовничим, унікальним діамантом Буковини являється Вижницький район, котрий славиться власним Національним природним парком «Вижницький». Національний природний парк «Вижницький» сформований для відтворення мисливських і лісових ресурсів, здійснення природо-охоронних заходів, покращення природного оточення, проведення заходів для збереження природи, результативного використання національного лісного фонду.

НПП «Вижницький» є бюджетною установою, як фінансується із Державного бюджету України та отримує доходи від здійснення специфічних операцій. Парк виконує функції по охороні природних лісових ресурсів та проведення рекреаційної та наукової діяльності. Національний природничий парк є природоохоронною територією України. НПП «Вижницький» багатий особливою рослинністю та фауною та має важливе історико - етнографічне значення.

5) Керівник Національного природного парку «Вижницький» для здійснення заходів з охорони природи присвячує особливу увагу формуванню

матеріально-технічної бази підприємства. Потрібно зауважити, що велика частка основного капіталу являються зношеними і застарілими, а значить, розмір зношення більше ніж 50%.

6) Діюче майно організації Національний природний парк «Вижницький», його цінність кожного року збільшувалась, ціна необоротних активів мала перевагу, а саме вартість основного капіталу. В структурі майна організації необоротні активи дорівнювали в 2024 році 39,9% і в 2022 році 33,6%. За рахунок поліпшення та удосконалення матеріально-технічної бази проходило збільшення ціни необоротних активів.

7) НПП «Вижницький» профінансовується за рахунок коштів Державного бюджету, а саме є бюджетною державною організацією. Присутність бюджетного ресурсу, власних надходжень та інших поступлень сформували капітал НПП «Вижницький».

8) На НПП «Вижницький» в 2024 році працювало 72 чол., в 2023 році - 67 чол., в 2022 році - 73 працівники. Зменшення кількості працюючих в 2023 році було зв'язане з виходом на пенсію 6 чол. В 2024 році було прийнято в штат на їх місце нових 5 чол., залишилася 1 вакансія.

Середня заробітна плата персоналу організації була практично на рівні середньої заробітної плати по країні. В 2022 році вона становила 19500 грн., в 2023 році підвищилася на 400 грн. і становила 19900 грн., в 2024 році підвищилася на 1500 грн. і відповідно становила 21400 грн. це сталося з врахуванням збільшення преміальних та окладів.

9) У Національному природному парку «Вижницький» у процесі управління персоналом активно застосовуються різні мотиваційні підходи. Провідним фактором трудової мотивації на НПП «Вижницький» є заробітна плата. Ефективність мотиваційної системи значною мірою залежить від впровадження матеріального стимулювання.

10) Нами розроблено напрямки удосконалення мотивації та стимулювання праці на НПП «Вижницький». У системі матеріальної мотивації повинні бути використанні принципи індивідуальності винагороди,

а саме залежність розміру заробітної плати від індивідуальних результатів. Група нематеріальних методів стимулювання, спрямовується на задоволення мотивів збереження соціального статусу в трудовому колективі.

11) Природному парку «Вижницький» доцільно використовувати такі матеріальні стимули:

- нарахування заробітної плати з додатковим відсотком від продажу лісоматеріалів;
- одноразові грошові винагороди;
- заохочувальні та компенсаційні виплати;
- надбавки та доплати передбачені законодавством.

12) Для удосконалення існуючого компенсаційного пакету персоналу НПП «Вижницький» для посилення мотивації та задоволеності працівників умовами праці, пропонуємо додати такі пропозиції:

- відшкодування витрат на мобільний зв'язок та транспорт;
- подарункові сертифікати на різні свята, що дасть можливість вибрати продукцію або послугу на свій смак;
- покупка кавового апарату та розміщення його в їдальні;
- пропуск на підприємство з інтегрованою карткою, де нараховуються та зберігаються грошові кошти для оплати обідів, з можливість накопичення та витрат за бажанням робітника, а при звільненні, перерахунок залишку на банківську картку працівника.

Отже, правильна атмосфера, гідна зарплата та цікаві види матеріальної та нематеріальної мотивації допоможуть тримати професійну команду в позитивному тонусі, стимулювати дух співпраці та підтримувати високий рівень лояльності до компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=704706>
2. Аналіз, оцінка й основні форми матеріального стимулювання персоналу організації [Електронний ресурс] – URL: https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac78a4d43a89421316c36_1.html
3. Антошкіна Л.І., Стеченко Д. М. Методологія економічних досліджень: підручник. К.: Знання, 2015. 311 с.
4. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2020. № 9. 232-236.
5. Биканова, О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – режим доступу : <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>
6. Болотова О. О. Науково-теоретичне обґрунтування моделі ефективності менеджменту персоналу. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні тренди міжнародних економічних відносин & Управління проектами Європейського Союзу» Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 224–229.

7. Бучинська Т.В.. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник. Серія «Економічні науки»*, 2020. №7(2). 144- 146.
8. Гавриляк, О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. Електронний науковий вісник «Керівник.info». [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>
9. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»). Харків: ХНУМГ, 2013. 111 с.
10. Герасименко О. О. Економічний механізм стимулювання праці у сфері наукової і науково-технічної діяльності (на прикладі вищих навчальних закладів України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.02.02 / Герасименко Оксана Олександрівна ; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. – К., 2003. – 22 с.
11. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2015. № 7(172), 29-37.
12. Гриньова, В. М. Фактори і резерви підвищення продуктивності праці. http://libfree.com/161824441_ekonomikafaktori_rezervi_pidvischennya_produktyvnosti_pratsi.html
13. Гриньова В. М., Грузіна І. А. *Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія*. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
14. Грузіна, І.А., Дериховська, В.І. *Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
15. Гуцан О.М. Формування системи мотивації виробничого персоналу на машинобудівному підприємстві : автореф. дис. на здобуття наук. Ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.М. Гуцан. – Харків, 2015. – 22 с.

16. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 9. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/9-2016/60.pdf>
17. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник: зб. наук. пр. ОНЕУ, 2013. №10(189).* 3750.
18. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ, 2020. № 7(426).* с. 341-347.
19. Должанський І.З., Загорна Т.О. Управління потенціалом підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 362 с.
20. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персонал підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20 (14).* 188-193.
21. Дяків О.П., Островерхов В.М. *Управління персоналом : навчально-методичний посібник.* Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
22. Завадяк Р. І. Мотивація підприємницької діяльності в контексті проблемного підходу / Р. І. Завадяк, І. І. Качур, К. В. Попович // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2020. – Вип. 4. – С. 108–118.
23. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
24. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
25. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви : [навч. посіб.] / Є. П. Іллін ; пер. з рос., передм. і прим. Тетяни Тадеєвої. – Т. : Навчальна книга – Богдан, 2013. – 511 с.
26. Іляш О. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навчальний посібник / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. – К. : Знання, 2010. – 476 с.
27. Калина А.В. Економіка праці / А.В. Калина. – К.: МАУП, 2011. – 272 с.

28. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2018. № 3. 111–115.
29. Кіреєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління / Є. В. Кіреєв // *Теорія та практика державного управління*. – 2019. – Вип. 3. – С. 188–196.
30. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці: [монографія] / Т. М. Кір'ян ; НДІ праці і зайнятості населення Міністерства праці та соціальної політики України і НАН України. – К. : НДІ праці і зайнятості населення, 2008. – 416 с.
31. Кирніс Н. Мотивація працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) в сучасних умовах / Н. Кирніс // *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. – 2018. – № 2. – С. 93–101.
32. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин*, 2010. № 1. 29-33.
33. Ковальчук Ю. А. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність / Ю. А. Ковальчук, І. В. Гонтарева // *Молодий вчений*. – 2020. – № 12(2). – С. 132–134.
34. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки»*, 2013. № 4(253). 49-53.
35. Колот А.М., Цимбалюк С.О. *Мотивація персоналу: підручник*. Київ : КНЕУ, 2019. 397 с.
36. Кондратова М. В. Мотивація до праці майбутніх фахівців будівництва та архітектури у виховному процесі коледжу / М. В. Кондратова // *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи*. – 2018. – Вип. 63. – С. 86–89.
37. Копецька Ю.О. Підвищення енергоефективності підприємств целюлозно-паперової промисловості. *Держава та регіони. Серія «Економіка*

та підприємництво». 2018. № 1(100). С. 53–60.

38. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом: навч. посібник*. К., Кондор. 2003. 296 с.

39. Кубарева В.С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2013. № 3(2). 224-227.

40. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок / Н. А. Лаврук // *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*. – 2016. – Вип. 24(3). – С. 109–115.

41. Лазарева А. П. Формування та управління людським капіталом. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: *Збірник наукових праць*, 2020. Вип. 1, Т. 2. 339-348 с.

42. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: *Збірник наукових праць*, Вип. 1, Т.2. 2013. 348-356 с.

43. Лещенко, Л.О. (2016). Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*, № 4 [Електронний ресурс]. – режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>

44. Лисак В. Ю. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти / В. Ю. Лисак, В. В. Ткачук // *Причорноморські економічні студії*. – 2017. – Вип. 13(2). – С. 108–111.

45. Лівашко Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2019. № 4, 59-65.

46. Лукашевич В.М. *Управління персоналом: навч. посібник*. Львів: Новий світ, 2014. 501 с.

47. Мажура І.А., Невмержицька С.М. Стратегічне управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2014. №4 (155), 203-206

48. Маркова С.В., Олійник О.М. *Управління персоналом*. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
49. Марченко О. А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств. *Агросвіт*. – 2016. – № 11. – С. 7–11.
50. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*, 2017. № 4(42). 224-231.
51. Методи мотивації праці та їх класифікація [Електронний ресурс] – URL:
[https://studopedia.com.ua/1_10550_metodi-motivatsii-pratsi-taihklasifikatsiya.htm](https://studopedia.com.ua/1_10550_metodi-motivatsii-pratsi-taihklasifikatsiya.html)
l
52. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] – URL:
<https://library.if.ua/book/104/7103.html>
53. Міценко Н. Г. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства / Н. Г. Міценко, Д. В. Різник // Вісник Львівського торговельно–економічного університету. Економічні науки. – 2017. – Вип. – С. 90–95.
54. Молл М.Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ*, 2020. №44, 252-257.
55. Мороз С. А. Мотивація трудової діяльності: крос–культурні особливості та їхній прояв у системі соціально–економічних відносин / С. А. Мороз, В. М. Мороз, Л. М. Грень, А. Л. Помаза–Пономаренко // *Фінансово–кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. – 2020. – № 4. – С. 530–538.
56. Мотиваційний профіль працівника https://translate.google.com/translate?hl=ru&sl=uk&u=http://dsp.gov.ua/wpcontent/uploads/2015/10/motivacijnij_profil_pracivnika.doc&prev=search

57. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 103–111.
58. Мошек Г.Є., Ковальчук М.М., Поканєвич, Ю.В. Менеджмент: навч. посіб. К. : Ліра-К, 2019. 550 с.
59. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учб. літ., 2016. 560 с.
60. Никифороенко В.Г. *Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-г видання, виправлене та доповнене*. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
61. Никифороенко В.Г. *Управління персоналом та мотивацією*. Одеса: Атлант, 2021. 309 с.
62. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічний В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 2014. № 4. 238-246.
63. Олексенк Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2018. № 14. 41-48.
64. Олійник С.У. *Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник*, Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.
65. Осіпова А.Ю. *Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства*. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький, 2015. 246 с.
66. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
67. Остапюк Б.Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2019. № 47. 137-142.
68. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К.: Ліра-К, 2015. 346 с.

69. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України*. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.
70. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2020. №1 (56). 187-192.
71. Пузирьов С.О. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. *Економіка і управління*, № 1, 2015. 82-88.
72. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2010. № 15/1. 58-62.
73. Річна фінансова звітність ТОВ НВК «Каменя».
74. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93–96.
75. Селютін В. М., Яцун Л.М. *Управління персоналом: Практикум*, Харків: ХДУХТ, 2019. 496 с.
76. Семенов, В.Ф., Нечева, Н.В., Кудіна, Ю.В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери. *Східна Європа: економіка бізнес та управління*. 2016. №5. Retrieved from: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2016-ukr>
77. Смоляр Л.Г., Грамотенко О.О. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України. *Економіка та держава*, 2016. №5. 96-99.
78. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. Серія: Економічні науки*. 2010. Т. 2, № 6. 178-181.
79. Стахів, О. В. Впровадження системи мотивації персоналу та здійснення мотиваційного моніторингу. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/4108>

80. Стахів О. Г., Явніук О. І., Волощук, В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», 2015. 336 с.
81. Степаненко С. В. Науково-теоретичне дослідження сутності поняття «механізм» в контексті управління організаційними змінами. Вісник Волинського інституту економіки та менеджмент, 2015, № 13, 275–287.
82. Сучасні системи та форми стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: https://revolution.allbest.ru/management/00796426_0.html
83. Тест «Задоволеність мотивацією». Financefacts. Финансы и факты. Retrieved from: <http://www.financefacts.ru/ifins-604-1.html>
84. Типологічна концепція Володимира Ісаковича Герчикова. Режим доступу: https://stud.com.ua/34689/menedzhment/tipologichna_kontseptsiya_volodimira_isakovicha_gerchikova
85. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу [Електронний ресурс] – URL: <https://studfiles.net/preview/7914205/page:3/>
86. Ус С.В. Управління персоналом підприємства в умовах кризи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2014. №10. 63-69.
87. Федорова А. С. Ефективна взаємодія у колективі як важлива кладова формування корпоративної культури підприємства. Економіка АПК, № 11, 2015. С. 118-125.
88. Цимбалюк С.О. *Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: моногр.* Київ: КНЕУ, 2020. 359 с.
89. Цуканова В.Я., Петренко Ю.В. Групування методів мотивації персоналу. Бізнес Інформ, 2014. № 9. 341-346.
90. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. Львів, 2008. № 628: 692–695.
91. Чкан А.С. Менеджмент: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 360 с.

92. Чуднова О.К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. *Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць*, 2019. Вип. 15, 146-154
93. Шафранська, Т.Ю., Коломієць О.В. Основні види мотивації працівників. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm
94. Шимановська-Діанич, Л.М. *Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія*. Полтава: ПУЕТ, 2021. 462 с.
95. Hasty, R. (2006). Retail management. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 520 с.
96. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA
97. Profeshional training URL <http://protraining.com.ua/contacts>

