

110
20.12.23

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



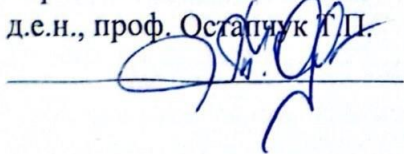
ДЕМ'ЯНЧУК Михайло Валерійович
(студент групи ПБМ-8)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

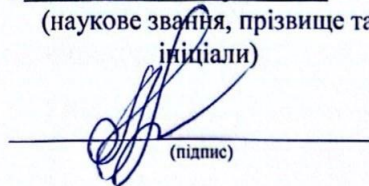
УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук І.П.

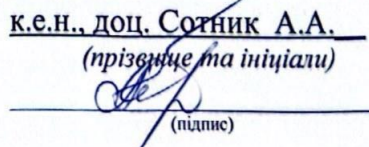


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Дем'янчук М.В. Управління мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління мотивацією системи менеджменту підприємства в сучасних умовах та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: мотивація, продуктивність, матеріальні стимули, нематеріальні стимули, тренінг.

Annotation

Demyanchuk M.V. Management of personnel motivation in the enterprise management system. - Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "master", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activity». - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the peculiarities of the formation of the economic security management system of the enterprise in modern conditions were considered and the directions of improvement of the corresponding process were determined.

Key words: motivation, productivity, material incentives, non-material incentives, training.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства в сучасних умовах</i>	7
1.1. Поняття мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства.....	7
1.2. Система управління мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства.....	13
1.3. Методичні засади оцінки ефективності мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства	19
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління мотивацією персоналу підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	36
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка управління мотивацією персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»</i>	38
2.1. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства	38
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод».....	46
2.3. Оцінка управління мотивацією персоналу підприємства	52
Висновки до розділу 2.....	61
<i>Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управління мотивацією персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»</i>	64
3.1. Організаційно-методичні засади підвищення ефективності управління мотивацією персоналу підприємства.....	64
3.2. Резерви підвищення ефективності в сфері мотивації персоналу підприємства.....	70
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	78
Висновки до розділу 3.....	82

<i>Висновки</i>	84
<i>Список використаних джерел</i>	89
.....	
<i>Додатки</i>	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Всю історію еволюційного розвитку економіки та менеджменту проблема спонукання людей до праці не втрачала своєї актуальності і популярності. Сьогоднішня ситуація нестабільності в Україні потребує постановки відповідних цілей, вирішення практичних завдань управління персоналом із застосуванням соціально-економічних методів мотивації праці, які надали б змогу підвищити економічну зацікавленість робітників продуктивно і якісно працювати.

Персонал підприємства є найважливішим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки будь-якої країни, оскільки він, з одного боку, є вирішальною складовою організації ефективної господарської діяльності підприємства, а з іншого – є адекватною частиною населення, яка здатна власноруч покращувати соціальне становище.

Сучасний виробничий процес вимагає від працівника більшої відповідальності, старанності, творчого ставлення до роботи. Складність стимулювання й управління такими діями обумовлює необхідність дослідження мотиваційного процесу, розуміння сутності, змісту і логіки якого сприяє активізації високопродуктивної праці, максимальному задоволенню потреб працівників, розвитку їхнього творчого потенціалу, який можна плідно застосовувати в інтересах підприємства.

Саме тому питання побудови ефективної системи мотивації персоналу потребують їх подальшої поглибленої теоретичної та практичної розробки. Це стало необхідним у сучасних умовах і обумовлено тими обставинами, що без ефективної системи мотивування трудового колективу неможливо здобути

позитивних результатів у виробництві конкурентоспроможної продукції, зростанні продуктивної праці та вирішенні соціальних питань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Мотиваційні теорії розвивалися протягом усієї історії економічної науки. Мабуть, важко знайти економіста, який би в своїх дослідженнях не торкався мотиваційних проблем. Розгляд питань відносно теоретичного обґрунтування мотивації праці знайшли відображення в роботах як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Різні аспекти системи мотивації праці в управлінні персоналом як фактора підвищення ефективності функціонування підприємства і його конкурентоспроможності досліджувалися багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими, серед яких: А. Афонін, Д. Богиня, І. Бєляєва, Л. Владімірова, О. Грішнова, В. Грузина, І. Гриньова, Г. Дмитренко, А. Колот, О. Мороз, В. Нестерчук, О. Ромашов, Н. Стивенсон, О. Сердюк, В. Травін, Е. Уткін, Ф. Хміль та ін.

Але, незважаючи на такий значний обсяг досліджень у цій сфері, цілий ряд принципових аспектів цього напрямку ще є недостатньо вивченими з позицій сучасного розвитку національної економіки. Дослідження в цій області можна визнати «постійно актуальними», оскільки їх необхідність виникає кожен раз, коли змінюються економічні умови, чи коли з'являються нові, більш ефективні методи мотивації.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності мотивацією персоналу підприємства. Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- визначити поняття мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства;

- розглянути систему управління мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства;
- проаналізувати методичні засади оцінки ефективності мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління мотивацією персоналу підприємства;
- здійснити аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- оцінити управління мотивацією персоналу підприємства;
- розглянути організаційно-методичні засади підвищення ефективності управління мотивацією персоналу підприємства;
- встановити резерви підвищення ефективності управління мотивацією персоналу підприємства;
- проаналізувати ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади управління мотивацією персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає систему управління мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції та наукового пізнання, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв’язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «мотивація персоналу»; балансовий та

аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень економічної безпеки підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних та практичних засад удосконалення управління мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- дістали подальшого розвитку засади удосконалення системи мотивації персоналу підприємства, яка передбачає багаторівневу мотивацію від адміністративного персоналу до працівників підприємства за рахунок впровадження показників КРІ, покращення системи нематеріального стимулювання праці та підвищення кваліфікації працівників за рахунок підприємства, яка покликана комплексно вплинути на ефективність діяльності персоналу та підприємства.

За результатами дослідження опубліковано: Дворський М.О., Дем'янчук М.В. Методи оцінки фінансового стану підприємств в Україні. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». Житомир. Житомирська політехніка. 2023. С. 273.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності Організаційно-методичні засади підвищення ефективності управління мотивацією персоналу підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 98 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 81 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Поняття мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства

Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів підприємства. Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими чинниками економічного розвитку полягає в тому, що: по-перше, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності; подруге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов.

З іншого боку персонал є головним елементом всієї системи управління, і одночасно може виступати як її об'єктом, так і суб'єктом. Об'єктом управління є окремий працівник, а також певна їх сукупність, що виступає як трудовий колектив. Разом з тим, персонал – це перш за все люди, що характеризуються складним комплексом індивідуально-типових якостей та властивостей, серед яких важливу роль відіграють соціально-психологічні особливості. Тому як суб'єкт

управління на підприємстві виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих а також усього підприємства.

Здатність персоналу одночасно бути і суб'єктом і об'єктом управління являє собою головну специфічну особливість в системі управління персоналом. Тому на даному етапі розвитку суспільства саме персонал являється однією з найголовніших запорок успіху будь-якого підприємства, проте для того, щоб повністю використовувати потенціал наявних трудових ресурсів, необхідно оволодіти мистецтвом управління персоналом. Побудова ефективної системи управління персоналом, вдалий вибір концепції, методів та стилю управління, формування ефективної системи мотивації праці – все це проектується на результат діяльності підприємства та отримання ним прибутків.

Таким чином, у теоретичному аспекті дослідження питань мотивації має здійснюватись у двох основних напрямках: по-перше, у розвитку теорії задоволеності працею, що визначають положення, які спонукають до діяльності та стимулюють її; по-друге, як спонукати суб'єктів діяльності (працівників чи підприємств в цілому) до досягнення відповідних (заданих) цілей.

Мотивація праці – це одна з найважливіших функцій менеджменту, що являє собою заохочення працівника чи групи працівників до діяльності по досягненню цілей підприємства через задоволення їхніх власних потреб [68]. Головні важелі мотивації – мотиви і стимули.

Мотив – це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину здійснювати певні дії або вести себе певним чином [39].

Стимул – це зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети.

Стимули можуть бути матеріальними, у вигляді дій інших осіб, наданих можливостей, надій тощо. За змістом стимули можуть бути економічними і неекономічними. Економічні надають можливість одержувати матеріальні вигоди, які підвищують добробут. Неекономічні полегшують одержання як прямого матеріального добробуту, так і вільного часу, відповідних духовних благ. В свою чергу, неекономічні стимули діляться на організаційні та моральні [68]. Слід

зазначити, що моральні стимули можуть викликати і негативні наслідки: кар'єризм, користолюбство, а матеріальні можуть сприяти працювати ефективніше, якісніше.

Система управління персоналом є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та нерозривний взаємозв'язок. Кожна її складова повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці, і від того, на скільки кваліфіковано буде проведена ця робота, залежить життєздатність підприємства. Тому для того, щоб всі задачі, поставлені перед організацією, було досягнуто, недостатньо тільки набору кваліфікованих кадрів, необхідно так організувати працю, щоб кожний робітник прикладав максимум зусиль для виконання поставлених задач, не зважаючи на свої особисті проблеми.

Саме тому мотивацію трудової діяльності персоналу слід розглядати як ключову складову системи управління в ринкових умовах, що вирішальною мірою здатна впливати на конкурентоспроможність підприємства, його інноваційну активність. Недооцінка ролі й вагомості мотивації персоналу в умовах ринкового господарювання наражає на небезпеку втрати конкурентних переваг підприємства.

Проблемам мотивації і стимулювання трудової діяльності в системі управління персоналом присвячено багато наукових робіт, які всебічно розкривають теоретичні та практичні аспекти цієї проблеми. Проте в науковій літературі не існує єдиного визначення поняття «мотивація», оскільки останнє є складним та багатоаспектним, що зумовлює множинність підходів до розуміння його сутності, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття «мотивація персоналу»

Автор	Трактування
К.М. Дудар	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку [20]
О.А. Шаповал	Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [75]
Н.В. Коленда	Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника) виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений

	на досягнення визначених результатів трудової діяльності [32]
А.М. Колот	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [34]
С.С. Занюк	Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини [24]
О.В. Крушельницька	Довготерміновий вплив на поведінку працівників із метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу [37]
В. Рудьєв	Мотивація – як сукупність мотивів, які впливають на поведінку людини, спонукаючи її до діяльності [63]
Л.Ф. Якуба	Мотивація – це управлінська діяльність, спрямована на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства [78]
В.В. Бала, А.Г. Мацак	Мотивацію як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації [4]

Джерело: складено автором на основі [4; 20; 24; 32; 34; 37; 63; 75; 78]

Підсумовуючи сказане, поняття мотивація – це сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють працівника або колектив працівників до досягнення індивідуальних та спільних цілей діяльності підприємства.

Отже, основне завдання керівництва полягає у з'ясуванні кола інтересів та потреб усіх працівників, що забезпечить формування оптимальної системи мотивації персоналу.

Розглядаючи теоретичні аспекти мотивації, вважаємо за необхідне виокремити структурні елементи мотивації. Потреби, інтереси та мотиви відносять до внутрішніх чинників формування системи мотивації, які перебувають у тісному постійному взаємозв'язку. Потреба проявляється за відчуття людиною нестачі певного блага, вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Під мотивами слід розуміти усвідомлені причини діяльності, спонукання людини до чогось [25].

До зовнішніх складників системи мотивації належать стимули. Відмінність мотивів і стимулів полягає у тому, що стимул являє собою зовнішню причину, що спонукає працівника до діяльності, а мотив виступає внутрішньою спонукальною силою, в основі якої може бути як стимул, тобто винагорода, службове просування, адміністративна ухвала, так і особисті причини, до яких можемо віднести почуття обов'язку, відповідальність. Найефективнішою вважається

система мотивації персоналу, яка максимально охоплює різні форми мотивації відповідно до потреб працівників та можливостей підприємства. Форми мотивації персоналу представлено на рис. 1.1.

Рис. 1.1. Форми мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [25]

Матеріальна мотивація є однією з найефективніших її форм та включає заробітну плату, премії, бонуси. Проте практичний досвід свідчить, що неможливо досягти високого рівня мотивації працівників, керуючись виключно виплатою лише заробітної плати.

Для переважної більшості підприємств найбільш прийнятною є загальноорієнтована система мотивації персоналу, тобто поширена та прийнятна для всіх працівників. Проте зарубіжна практика свідчить про доцільність упровадження групової (окремих категорій персоналу) та індивідуальної (цінних працівників) мотивації персоналу.

Система мотивації забезпечує перетворення принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій як окремих чинників із лінійного дискретного стану на замкнутий, постійно повторювальний процес [1, с. 52]. Найбільш поширені класифікації методів мотивації персоналу (за способом впливу, за суб'єктом, за спрямованістю впливу, за місцем виникнення, за економічним змістом, за функціональним призначенням) подамо у вигляді табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація методів мотивації персоналу

№ з/п	Класифікаційна ознака	Методи мотивації	Характеристика методів мотивації
-------	-----------------------	------------------	----------------------------------

1	2	3	4
1	За способом впливу	Примушення	Ґрунтується на почутті страху перед покаранням (звільнення, переведення на нижче оплачувану роботу, накладення штрафу та ін.).
		Винагородження	Основа на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (грамота, подяка, тощо) заохочення.
		Солідарності	Передбачає формування у працівників цінностей і цілей, максимально наближених до цілей та цінностей організації
2	За суб'єктом	Самотивації	Внутрішньоособистісні методи, спрямовані на вивчення самого себе.
		Сторонньої мотивації	Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації
3	За спрямованістю впливу	Позитивні	Сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху у професійній діяльності (вдячність, премії, підвищення по службі і т. п.).

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
		Негативні	Різні види покарання (штрафи, звільнення, переведення на нижчу посаду).
4.	За місцем виникнення	Внутрішні	Задоволення від процесу роботи, значущість праці, задоволення від спілкування з колегами.
		Зовнішні	Зарплата, кар'єрний ріст, символи службового статусу і престижу.
5.	За економічним змістом	Фінансові	Оплата праці, премії, участь у доходах підприємства, оплата навчання та ін.
		Нефінансові	Підвищення привабливості роботи, кар'єрне зростання, участь в управлінні, прийнятті рішень, підвищення кваліфікації, гнучкі графіки роботи, належні умови роботи та ін.
6.	За функціональним призначенням	Економічні	Оплата праці, премії за результати роботи, участь у доходах підприємства, оплата навчання, різні виплати та ін.
		Організаційні	Збагачення за рахунок роботи, вдосконалення організації та умов роботи.
		Соціальні	Кар'єрне підвищення, перекваліфікація, оплата транспортних витрат, безоплатне харчування, матеріальні гарантії по безробіттю, надання житла, соціальне та медичне страхування тощо
		Морально-психологічні	Підвищення привабливості роботи, залучення працівників до управління підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі

Джерело: складено автором на основі [62]

Таким чином, досконале розуміння внутрішніх складників системи мотивації персоналу дає змогу менеджерам проводити ефективну політику у сфері трудових

відносин. Зважаючи на наявні форми і методи мотивації, систему мотивації необхідно формувати у такій послідовності:

- 1) діагностика чинної системи мотивації персоналу;
- 2) формулювання базових цілей мотиваційної політики та основних структурних елементів системи мотивації;
- 3) формування складників системи матеріального стимулювання персоналу;
- 4) формування складників системи нематеріального стимулювання персоналу;
- 5) розроблення внутрішніх нормативних документів системи мотивації персоналу.

Враховуючи всю складність та інтегрованість описаних вище процесів, практичне завдання системи мотивації праці на підприємстві зводиться до підбору засобів та методів ефективного впливу, а також формування гнучких моделей та механізмів орієнтації персоналу на результативну діяльність.

1.2. Система управління мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства

Сучасна система мотивації праці ґрунтуються на двох основних поняттях: потреби (первинні та вторинні) і винагорода (внутрішня та зовнішня). Структура потреб кожної людини визначається її місцем в соціальній ієрархії та раніше здобутим досвідом. Широкий діапазон мінливості цих двох показників створює першу проблему мотивації через потреби. Друга проблема полягає в тому, що задоволення однієї і тієї ж потреби у двох людей може потребувати абсолютно різних дій. Третьою проблемою мотивації через потреби є існування самої організації, де взаємозалежність робіт, нестача інформації про роботу кожного, зміни службових обов'язків значно ускладнюють процес мотивації [54].

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини, то її можна розподілити на шість послідовних стадій [25].

Перша стадія – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача дає про себе знати і «вимагає» свого задоволення.

Друга стадія – пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, не помічати. Але в більшості випадків виникає необхідність щось зробити, здійснити, вжити певних заходів.

Третя стадія – визначення цілей, напрямків дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреб.

Четверта стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладает зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

П'ята стадія – отримання винагороди за виконані дії. Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснення людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації.

Шоста стадія – задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величина винагороди і її адекватності зробленим зусиллям людина припиняє діяльність до виникнення нової потреби або продовжує пошуки заходів для задоволення потреби наявної.

Знання та розуміння того, що керує людиною, спонукає її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, дозволяє створити ефективну мотиваційну систему для підвищення продуктивності праці.

Співвідношення різних мотивів обумовлюють поведінку людей, створюють мотиваційну структуру, яка піддається цілеспрямованому формуванню (процес виховання). У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлюється багатьма факторами: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями тощо.

Необхідно відзначити, що між мотивацією і кінцевим результатом діяльності людини відсутній однозначний зв'язок, якому перешкоджають багато об'єктивних

і суб'єктивних факторів, таких як особисті здібності працівника, його настрої в даний момент, розуміння ситуації, вплив третіх осіб.

В залежності від того що необхідно стимулювати саму діяльність або її результат – мотивація виступає у двох формах: поточного заохочення та за результатами підсумку. Поточне заохочення призначено для стабілізації або корегування в необхідну сторону роботи і відноситься до поведінки, яка вже проявилася. Підсумкова мотивація зв'язується з досягнутим результатом, тому вона повинна відбивати особистий вклад людини в неї, бути справедливою, створювати у людини бажання працювати ще краще у майбутньому.

На характер мотивації значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їх мотиваційна спрямованість і такі властивості як зусилля, ретельність, наполегливість, сумлінність. В інтересах підвищення ефективності виробництва мотивація кожного працівника має бути керованою, тобто необхідно постійно здійснювати спостереження та контроль за станом мотиваційного процесу з метою його оцінки й прийняття ефективних управлінських рішень.

Суть системи мотивації персоналу на підприємстві полягає в розробці такої системи стимулювання, яка б забезпечила виробництво високоякісної продукції і прибутковість своєї роботи, але для цього, перш за все, треба зацікавити кожного конкретного працівника в результативній, високопродуктивній праці. Узагальнення практичного досвіду діяльності підприємств показує, що найбільш оптимальними з погляду впливу на трудову поведінку та формування механізму використання трудового потенціалу є такі групи мотиваторів: матеріальні мотиватори, професійні мотиватори, особисті мотиватори та психофізіологічні мотиватори [25].

Матеріальні мотиватори (рівень оплати праці, участь у прибутку) та професійні (рівень освіти, професійні навички, досвід роботи, самоосвіта, можливості самовдосконалення) хоча і віднесені у різні групи, проте тісно пов'язані між собою. Серед особистісних мотиваторів особливе місце займають компетентність, відповідальність, підприємливість та ініціативність, адже у сучасних умовах комбінація саме названих складових може значною мірою

вплинути на формування трудового потенціалу, здатного генерувати нові ідеї під впливом внутрішніх спонукальних мотивів до самовираження, реалізації власних можливостей. Психофізіологічним чинникам впливу на персонал (охорона здоров'я, охорона праці, моральний клімат у колективі, пільги, конфліктогенність колективу) на підприємстві відводиться роль амортизатора, здатного зменшити за потреби соціальну напругу, забезпечити цілісність колективу та реалізацію трудового потенціалу [25].

Від ефективності мотивації праці управлінського персоналу залежить стабільність висококваліфікованих трудових колективів, підвищення продуктивності праці, моральний і матеріальний стан кожного працівника та колективу в цілому.

При цьому формування системи мотивації персоналу повинно ґрунтуватися на застосуванні принципів комплексності, системності, регламентації, цілеспрямованості, орієнтації на результат, простоти та зрозумілості, відкритості й об'єктивності.

Одним із головних чинників підвищення продуктивності праці є оптимізація системи мотивації персоналу. Використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації їхнього трудового потенціалу.

Проведені дослідження дають змогу констатувати, що у структурі системи мотивації персоналу переважної більшості вітчизняних підприємств домінує матеріальна форма мотивації працівників, відповідно, нематеріальна форма перебуває на низькому рівні. Зважаючи на те, що пріоритетними напрямками діяльності сучасних підприємств є забезпечення отримання максимально можливого рівня прибутку та завоювання лідируючих позицій на ринку, вважаємо за доцільне забезпечити застосування комплексного підходу до формування ефективної системи мотивації працівників, рис. 1.2.

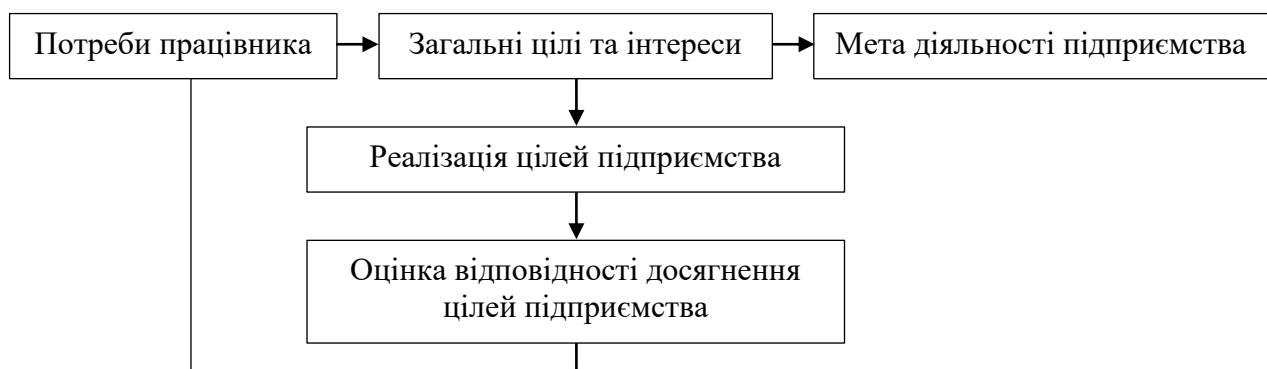


Рис. 1.2. Типова модель мотивації персоналу в сучасному менеджменті

Джерело: складено автором на основі [50]

З'ясовано, що важливу роль у системі матеріальної мотивації відграє система преміювання, тому, крім загальноприйнятих умов (підстав) нарахування та виплати премій працівникам, керівництву сучасних підприємств варто урахувати також такі їхні досягнення: за професійні успіхи та досягнення – для керівників, професіоналів та фахівців; премії за високі результати роботи та безперебійне виробництво для робітників, щоквартальні та щорічні премії для працівників, які показали найкращі результати роботи за квартал (рік).

Дослідження свідчать, що в сучасних умовах практичне застосування найбільш раціональних підходів до розрахунку та виплати заробітної плати, різноманітні доплати та премії є недостатньо дієвими для забезпечення високого рівня мотивації персоналу, адже чергове зростання рівня заробітної плати (премій) носить короткотерміновий мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко адаптуються до нового рівня заробітної плати. Пріоритетним є забезпечення впровадження складників нематеріальної мотивації.



Рис. 1.3. Сучасні методи системи мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [62]

Для забезпечення підвищення продуктивності праці персоналу на сучасних підприємствах варто застосовувати методи наставництва та робочих груп. Власне, наставництво передбачає закріплення за новими працівниками досвідчених, висококваліфікованих працівників, які працюють на аналогічних посадах. Працівники-наставники зможуть активно використовувати свої знання для їх передачі молодим колегам, відчуватимуть свою значущість для підприємства, розширять коло своїх обов'язків, що сприятиме зростанню продуктивності праці нових працівників і рівню мотивації висококваліфікованого персоналу. Своєю чергою, участь працівників і фахівців у робочих групах дасть їм змогу виявити свої здібності, підвищить продуктивність праці, створить відчуття причетності до справ підприємства та відповідальності за кількісні й якісні результати виробництва.

Як дієвий інструмент мотивації сьогодні чи мало підприємств впроваджують вдосконалений соціальний пакет, який включає: надання працівникам можливості оволодіння новими знаннями і підвищення рівня кваліфікації; вручення працівникам подарунків; організацію корпоративних свят і відпочинку; оплату проїзду до робочого місця; публічні винагороди, іменні подарунки за досягнуті успіхи, що мали відображення у показниках діяльності; оплату найкращим працівникам путівок на відпочинок (оздоровлення). Загалом упровадження соціального пакету компенсує працівнику витрати, пов'язані з виконанням функціональних обов'язків, поліпшить здоров'я працівників та підвищить їхню працездатність.

Організація проведення професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, крім мотиваційного ефекту, також забезпечує підвищення кваліфікації працівника, розвиток його професійних компетенцій. Особливо доцільно проводити підготовку та ознайомлення з робочим процесом працівників-початківців, яка передбачає отримання загальних відомостей (теоретичне

навчання) та практичне навчання (на робочому місці). Варто також періодично організовувати перевірку знань працівників методом тестування або усного опитування. Тобто типова модель мотивації персоналу нового покоління на сучасних підприємствах, повинна мати наступний вигляд, рис. 1.4.

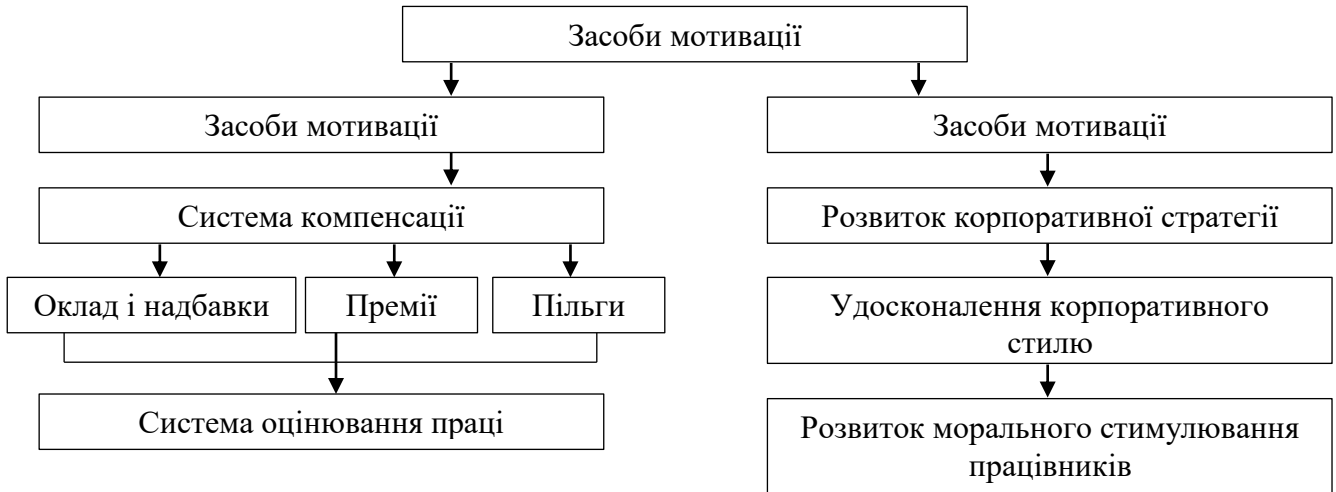


Рис. 1.4. Типова модель мотивації персоналу нового покоління

Джерело: складено автором на основі [3]

Застосування типової моделі мотивації персоналу нового покоління засноване на вдосконаленні засобів мотивації персоналу, зокрема базисних та додаткових методів стимулювання, що забезпечує отримання позитивних результатів роботи персоналу підприємства. Зауважимо, що система компенсації є невід’ємним елементом засобів мотивації та включає у себе оклад та надбавки, премії, пільги, які в сукупності є, власне, елементами системи оцінювання ефективності роботи працівників. Розвиток корпоративної стратегії, яка також належить до засобів мотивування, передбачає вдосконалення корпоративного стилю та корпоративної культури, розвиток морального стимулювання працівників, тобто застосування нематеріальних методів мотивування.

Отже, як свідчать теоретичні та практичні дослідження проблематики системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства, чинні мотиваційні системи вітчизняних підприємств характеризуються домінантним застосуванням матеріальної форми мотивації, розставляючи при цьому основні акценти на заробітній платі. Основне завдання керівництва полягає у з’ясуванні

кола інтересів та потреб усіх працівників, що забезпечить формування оптимальної системи мотивації персоналу.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства

Мотиваційну функцію виконує оцінювальний механізм працівника. У теоретичному плані оцінка визначається як спосіб відображення об'єктивної дійсності у свідомості людини на основі пізнання себе і тієї дійсності, яка виконує певні перетворення. Оцінка персоналу в системі мотивації повинна здійснюватись з урахуванням дії об'єктивних законів, які регулюють поведінку працівника. Для забезпечення ефективної мотивації персоналу на основі його оцінки на всіх рівнях господарської структури, оцінювальний механізм має здійснюватись на принципах загальності, системності, всебічності, справедливості, порівняння [20].

Як наголошує Хоменко І. М., логічним етапом розвитку знань про процеси мотивації праці в системі управління підприємствами є оцінка її рівня та визначення ефективності управлінських впливів, спрямованих на підвищення рівня мотивації праці персоналу [71, с. 2]. Оцінка мотивації персоналу та результату впливу на неї є одним з центральних питань прикладного менеджменту. У зв'язку зі складністю вирішення цього питання його досить часто включають у якості відокремленого або інтегрованого елементу у системі оцінки персоналу. Проте, на наше переконання, оцінка персоналу та оцінка мотивації мають суттєві відмінності у методологічному плані.

Одним з найпопулярніших нині підходів до оцінювання персоналу є оцінка за ключовими показниками продуктивності (KPI), що включається у систему менеджменту продуктивності та дає змогу адаптувати систему винагород до конкретних досягнень працівників у рамках організаційних цілей [20].

Очевидно, що ця система базується на стимул-реактивному підході, тобто оцінці піддається поведінка працівників [79]. Водночас, така оцінка не дає інформації про мотиви працівників, а отже і шляхи підвищення продуктивності

праці завдяки їх використанню, а у рамках антикризового управління при зміщенні пріоритетів ця система може бути повністю зруйнована.

Одним з основних теоретичних напрямків, за яким у наукових джерелах пропонується побудова системи мотивації є оцінка потреб та мотивів працівників [20]. З цього приводу С. В. Вечера зазначає: «Мотивація має відштовхуватись від потреб конкретного працівника та враховувати цілі конкретного підприємства. Мотиваційний механізм повинен будуватися на єдності інтересів підприємства та працівника, взаємовигідній їх співпраці. Важливим напрямком розвитку системи мотивації праці не шаблонний, не стандартизований підхід, а індивідуальний підхід до мотивації кожного працівника, що дозволяє йому розкрити себе як особистості з орієнтацією на досвід, кваліфікацію, ділові якості, користь для організації. В цьому важливе значення відіграють управлінські навички керівника, який в ході безпосереднього контакту з працівником може виявити індивідуальні схильності та мотиваційну спрямованість і застосувати відповідні важелі мотивації» [9, с. 8].

Теоретичні засади мотивації персоналу утворюють передумови розробки системи її оцінки. Основні напрямки оцінки мотивації персоналу відповідають змісту процесу мотивації на підприємстві, який Вербицька Г. Л. розкриває наступним чином: «Мотивування полягає в спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей підприємства, тобто у визначенні потреб персоналу, розробленні систем винагороди за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності» [8, с. 11].

Класична модель оцінки соціального становища досить динамічна, оскільки в міру задоволення окремих елементів добробуту їх пріоритетність може змінюватись. Тому наведений спосіб оцінки спрямований не лише на виявлення інформації про соціальні проблеми підприємства, але й на забезпечення орієнтації діяльності менеджерів на пріоритетне вирішення цих питань в мотиваційному полі, рис. 1.5

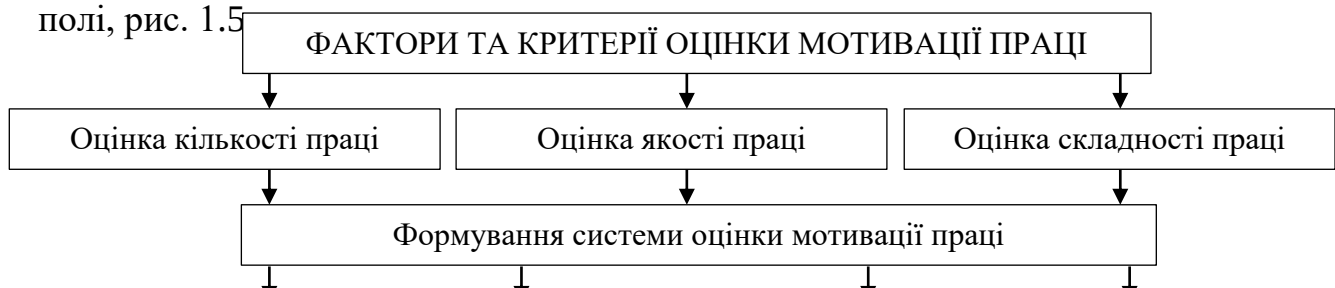


Рис. 1.5. Система оцінки мотивації праці на основі факторно-критеріальної моделі

Джерело: складено автором на основі [43]

Основою забезпечення інтегрального цілісного підходу до працівника є його мотиваційний потенціал, що виступає одним з найважливіших факторів мотивації і характеризує якість робочої сили. На основі комплексного аналізу доведено, що мотиваційний потенціал працівника характеризує якість робочої сили, утвореної внаслідок взаємодії двох структурних складових особистості (її трудового і особистісного потенціалів) і сприймається як певний рівень внутрішньої готовності працівника виконувати роботу з певною якістю.

В умовах формування ринкових відносин важливого значення набуває формування управлінців нового типу, здатних брати на себе відповідальність, бути демократичними, сприяти розкриттю творчих здібностей переважної частини працівників. У зв'язку з цим, важливого значення набуває формування їх мотиваційного потенціалу.

Зокрема, в умовах самостійності і незалежності нашої держави організуючою силою і гарантом надійності управління має стати формування інституту відповідальності. Відповідальність пов'язана з внутрішніми якостями людини і здатністю усвідомлювати свою соціальну цінність, виконувати суспільну роль, що

означає узгодження усвідомленої необхідності з внутрішніми переконаннями, совістю, особистісними інтересами індивідуума, умінням передавати можливі наслідки вибору рішень і дій, критично контролювати результативність своєї діяльності. На базі виявлених факторів мотивації праці розробляється факторно-критеріальна модель оцінки мотивації праці [1, с. 20].

Така модель є основним методом вдосконалення системи мотивації праці на основі оцінки кожного підрозділу підприємства. При цьому, на підставі проведеної процедури демократичного оцінювання факторів за певними критеріями формуються параметри моделі оцінки мотивації працівників підприємства, табл. 1.3.

З точки зору формування механізму оцінки мотивації, існує тісний зв'язок, концептуальне поєднання економічної відповідальності і складових мотиваційного механізму, потреб, інтересів, стимулів, трудової поведінки і т.п. Соціологічні опитування, проведені серед працівників підприємств різних галузей свідчать, що стимулювання відповідальністю забезпечується самою роботою, її змістом, важливістю (30 %), а також визнанням у колективі, суспільстві (26 %), внутрішнім задоволенням (15 %). При цьому такі чинники, як зарплата і забезпеченість роботою (гарантія зайнятості) та соціальний статус діють значно меншою мірою (відповідно 11,0; 11,0 і 7 % відповідей респондентів). У випадку відсутності відповідальності виконавців роботи, трудова активність працівників зменшується за рахунок зниження статусу (30 %), несправедливого ставлення (20 %), невдалого виконання завдання (10 %) тощо.

Таблиця 1.3

Фактори та критерії оцінки мотивації праці

Фактор	Вагомість	Критерій оцінки	Значимість критеріїв
1	2	3	4
Економічний	0,35	Продуктивність праці	1,0
		Якість виконаної праці	1,0
		Рівень кваліфікації	1,0
		Дотримання технологічної процедури	0,9
		Трудова дисципліна	0,9
		Ставлення до засобів виробництва	0,8
Соціальний	0,25	Комунікабельність	0,7
		Взаємовідносини з колегами та	0,8

		керівництвом	
		Авторитет серед колег та підлеглих	1,0
		Участь в управлінні підприємством та розподілі доходів	0,9
		Участь у колективних заходах	0,6
Інноваційний	0,15	Прийняття нововведень	0,6
		Застосування нових технологій	0,6
		Здатність до винахідництва та раціоналізаторства	0,7
Мотиваційний	0,25	Значимість роботи	0,9
		Самостійність	0,9
		Працьовитість	0,8
		Різноманітність здібностей та навичок	0,8
Разом	1,0		

Джерело: складено автором на основі [43]

Перевагами факторно-критеріальної моделі оцінки складності робіт є те, що вона забезпечує більш індивідуальну оцінку роботи, що виконує кожний конкретний працівник. Розрахований за такою моделлю коефіцієнт складності робіт є мультиплікатором, який збільшує розмір базового окладу чи ставки працівника у певному розмірі в залежності від функцій, які він безпосередньо виконує.

$$K = \sqrt{\text{добуток значимості критеріїв по кожному фактору}} \quad (1.1)$$

Премія за результатами виконання роботи з урахуванням розрахованого коефіцієнту буде розраховуватись наступним чином:

$$П = \left(\frac{З_{осн}}{1 + \frac{K_{ек} + K_{соц} + K_{інв} + K_{мот}}{4}} \right) \quad (1.2)$$

П – сума премії, грн. Зосн – основна заробітна плата, грн., Кекон, Ксоц, Кін, Кмот – коефіцієнт складності за кожним фактором.

Використання такого методичного підходу до оцінювання ефективності мотивації персоналу підприємств ґрунтується на дотриманні принципу об'єктивності, який забезпечується коректністю нескладних математичних розрахунків і доступністю інформаційних ресурсів. Важливим є і можливість індивідуалізації оцінювальної функції, оскільки ефективна мотивація персоналу передбачає як професійну, так і персоніфіковану складові [43].

Слід відзначити, що оцінка мотивації персоналу не може здійснюватись виключно кількісними методами. Це підтверджується і існуванням значного масиву якісних методів оцінювання персоналу [20].

З метою одержання достовірних даних для формування інформаційної основи розвитку системи мотивації в системі менеджменту підприємства можуть бути використані такі методи оцінки персоналу, як описовий, анкетування, тестування, інтерв'ю, метод «360 градусів» [20].

За допомогою цих методів з використанням інформаційно-комунікаційних технологій можливо створити профілі кожного працівника, а також колективів, а відтак, обрати найкращу модель мотивації, що відповідатиме можливостям підприємства.

Для оцінки мотивації персоналу слід з обережністю використовувати загальноприйняті методи, адже вони вимагають досить великих ресурсів, що може поставити під сумнів ефективність мотиваційного менеджменту. До таких методів можливо віднести порівняння, алфавітно-числову шкалу, структуроване поведінкове інтерв'ю, ассесмент-центр, метод шкали спостереження за поведінкою [20].

Оцінку ефективності системи мотивації слід здійснювати з урахуванням загальних принципів її побудови, наведених Вербицькою Г. Л. [8, с. 12].

1. Індивідуальний підхід до побудови системи мотивації, що вимагає налагодження комунікаційної інфраструктури та зворотного відклику, створення та зберігання мотиваційних профілів працівників та відстеження змін у них.

2. Забезпечення максимально можливого рівня безпеки праці для усіх працівників незалежно від займаної посади, що дозволить мінімізувати вплив на мотивацію чинника другого рівня піраміди А. Маслоу.

3. Досягнення максимальної об'єктивності та, поряд з цим, економічної доцільності при виборі методів оцінки персоналу.

4. Створення збалансованої системи винагород, що передбачає майбутню винагороду працівникам, котрі зберегли лояльність до підприємства за будь яких умов.

5. Досягнення психологічно-емоційної стабільності в колективі.

Вибір мотиваційної стратегії, таким чином, сприятиме виконанню принципу об'єктивності оцінки мотивації, оскільки дозволить чітко визначити напрямки мотиваційного менеджменту і, відповідно, оцінити його результати. Зеленько Г. І. та Ганжурова Л. Ю. пропонують три підходи до вибору мотиваційної стратегії підприємства, зокрема, стимул і покарання, мотивація через працю (творче наповнення праці) та систематичний зв'язок із менеджером (аналіз ситуації і вибір стилів взаємодії) [26, с. 68]. У кожному конкретному випадку стратегія мотивації персоналу базується на поєднанні цих елементів. Використання стимулів та покарань є найпоширенішою стратегією. На противагу цьому, збагачення змісту та якості праці вимагає значних компетенцій у менеджера та може застосовуватись не у всіх видах економічної діяльності. Ситуаційне управління на основі певних стилів теж має свої труднощі у реалізації, про що писали, зокрема, Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. [16]. При різкому обмеженні фінансово-матеріальних ресурсів, виникненні проблем з поставками та збутом, форс-мажорних ситуаціях складно дотримуватись усталеної стратегії мотивації.

Оцінку ефективності системи мотивації можливо здійснювати за запропонованими Цигановою Н. критеріями: відповідність стратегії; безпосередній зв'язок з результатами праці, повноваженнями та значенням роботи; відповідність очікуванням персоналу; врахування індивідуальних рис працівника; відносно невисока ціна створення та функціонування; гнучкість і можливості удосконалення з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; комплексність та виваженість [73].

Отже, як доводить проведено дослідження, алгоритм оцінки мотивації персоналу слід ділити на три блоки, що відповідають трансформаційним процесам на підприємстві. По-перше, це оцінка відхилень мотиваційної стратегії, що обумовлені цілеспрямованими чи інтуїтивними змінами в управлінні персоналом, а також виявлення відповідних змін у системі оцінки персоналу та його мотивації і призначення винагород. По-друге, це оцінка потреб персоналу, що виникають з огляду на провідну роль підприємства у забезпеченні окремих з

цих потреб не лише матеріального, але і нематеріального характеру. По-третє, це оцінка та корекція мотиваційної стратегії, принципів та заходів з мотивації персоналу на основі аналізу ключових показників діяльності, їх зміни у контексті кризових процесів та явищ, а також залежності їх досягнення від зусиль мотиваційного менеджменту.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління мотивацією персоналу підприємства

Роль держави в регулюванні соціально-трудової сфери набуває якісно нового змісту за напрямками, які підвищують рівень мотивації працюючих до продуктивної праці. Проведені дослідження свідчать про те, що розвиток сучасної моделі соціально-трудових відносин відбувається без достатнього урегулювання з боку держави за принципом трипартизму. При цьому, формалізовані угодами і договорами відносини між соціальними партнерами сполучаються з неформальними і навіть тіньовими.

Нормативно-законодавча основа соціально-трудових відносин в Україні орієнтується на вимоги Європейського законодавства. Це і Маастрихтські угоди, які декларують принцип допоміжності інститутів Євросоюзу, Європейська соціальна хартія, конвенції і рекомендації МОП та ін. Впродовж останніх років країни ЄС демонструють розвиток соціально-трудових відносин, який притаманний постіндустріальному суспільству: високі темпи зниження зайнятих у матеріальному виробництві; зростання економічних показників, що супроводжується приростом робочої сили; висока якість життя європейців тощо. Отже, виходячи з вимог Європейського законодавства мова йде не про гарантоване працевлаштування, а про обов'язки досягнення ефективної зайнятості економічно активного населення. Цьому сприяє практика ведення колективних переговорів між соціальними партнерами, підприємцями і профспілками, якій відведене величезне значення в країнах [13; 21; 22, с. 33–41; 23].

В Україні соціально-трудові відносини регулюються Конституцією України, Кодексом законів про працю (КЗпП), колективним трудовим правом та законодавством України про колективно-трудові відносини. Вони формуються на підставі Законів України: «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про організації роботодавців», «Про колективні договори і угоди», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» й іншими нормативно-правовими актами. З 18 січня 2011 р. набрав чинності Закон України «Про соціальний діалог в Україні». Сьогодні розроблено Проект Трудового кодексу України, проєкт Закону України «Про соціальне партнерство».

Найважливішим законодавчим актом є Закон України «Про колективні договори і угоди» [6]. Ним регламентуються всі напрямки трудових відносин і соціально-економічні інтереси працівників і роботодавців. Закон враховує положення окремих Конвенцій і рекомендацій МОП, що ратифіковані урядом України. У ньому вперше у вітчизняній практиці було закріплено право на ведення переговорів (ст. 4), виходячи з принципів пріоритету інтересів працівників, захисту їх прав перед роботодавцями і державою, визначено порядок ведення переговорів, гарантії і компенсації учасникам на період їхнього проведення, регламентований порядок дозволу розбіжностей, внесення змін і доповнень (Ст. 10, 11).

Особлива роль належить Закону України «Про соціальний діалог». Цей Закон визначає правові засади ведення соціального діалогу в Україні, його сутність. Соціальний діалог здійснюється на принципах: законності, поваги й рівноправності сторін та їх представників, конструктивності та взаємодії, добровільності й прийняття реальних зобов'язань, взаємної поваги та пошуку компромісних рішень, обов'язковості розгляду прийнятих рішень органами, організаціями, роботодавцями, яким вони адресовані [57].

На національному, галузевому та територіальному рівнях соціальний діалог повинен здійснюватися на тристоронній основі, хоча практика свідчить про відхилення від цієї норми. На виробничому рівні, на підприємстві, в установі, організації - на двосторонній основі. Забезпечують здійснення соціального

діалогу тристоронні ради відповідних рівнів (національний, галузевий, територіальний).

Генеральна угода передбачає конкретні зобов'язання щодо розвитку вітчизняного виробництва, забезпечення продуктивної зайнятості, гідної оплати та умов праці, соціального захисту працюючих. Галузеві угоди розв'язують основні питання щодо захисту соціальних прав працівників та членів профспілки. Вони визначають соціально-економічні напрями розвитку галузі. Територіальні, регіональні угоди укладаються між державними адміністраціями, об'єднанням роботодавців і об'єднанням профспілок на рівні області. Їхня мета – забезпечити виконання гарантій, встановлених Генеральною та галужевими угодами.

Сьогодні Галузеві угоди повинні більш активно виконувати мотивуючу роль. У них відсутні або мають формальний характер зобов'язання роботодавця стосовно: сприяння розвитку підприємництва, попередження банкрутства, працевлаштування молоді, вдосконалення систем оплати і нормування праці, покращення її умов, а головне – відносно розвитку принципів соціального партнерства, соціального діалогу й інших заходів демократизації відносин, які сприяють мотивації трудової діяльності.

У розвитку соціально-трудових відносин провідна роль належить державі на основі додержання принципу «трипартизму» як це і рекомендує МОП. Це не означає, що в перспективі не будуть розвиватися соціально-трудові відносини на засадах «біпартизму», коли трудові взаємовідносини встановлюються самими роботодавцями і профспілками. Але збереження керуючої ролі держави у розвитку соціально-трудових відносин є гарантом її соціального устрою. Однак за умови необхідності підвищення конкурентоспроможності вітчизняної ринкової економіки форми трипартизму будуть змінюватися, поступово схиляючись до ролі незалежного регулятора двосторонніх переговорів між роботодавцями і профспілками. Тому визиває сумніви точка зору про те, що важливим недоліком існуючої системи соціального партнерства є відсутність в Україні вертикального підпорядкування між інститутами соціально-трудових відносин різних рівнів.

Більш зрозумілим є те, що роль держави у процесі розвитку соціально-трудових відносин буде децентралізуватися при переході до наукомістких виробництв та більш індивідуалізованих трудових процесів, обмежуючись регулюючими захисними функціями. Зауважимо, що на базі підвищення ролі інституціоналізму в країнах ЄС існує тенденція до послаблення ролі профспілок та скорочення чисельності охоплених ними працівників. Це призводить до децентралізації колективно-договірного процесу та підвищення ролі індивідуальних трудових контрактів. Проте покращення якості соціально-трудових відносин в Україні поки ще повинно починатися зі встановлення тристоронньої моделі, особливо на макро і мезорівнях. Від цього залежить рівень державних, галузевих і регіональних соціальних стандартів, на які орієнтуються колективні договори підприємств. Тобто теза про посилення ролі тристороннього діалогу для України залишається актуальною, особливо враховуючи соціально-економічну ситуацію, коли реалізацію соціальних стандартів супроводжує низка вище відмічених негараздів у побудові соціально орієнтованої ринкової економіки.

Варто зазначити, що зважена державна соціальна політика відносно механізму трудової мотивації дозволяє запобігти крайностей при переході від її максимально одержавлених форм до ліберально-демократичних. Але вона повинна бути активною, спрямованою на гарантовану, стабільну зайнятість працюючого населення, як основи забезпечення його добробуту, наповнення бюджету, державних фондів соціального страхування, подолання бідності, розширене відтворення середнього класу, на соціальну відповідність бізнесу і вирішення основних напрямів соціально-економічного розвитку України як соціальної держави. Державна політика стосовно трудової мотивації не може будуватися тільки на пріоритетах економічної парадигми за відсутності соціальних цінностей. Економічне зростання країни залежить від домінуючих у державі принципів: рівності, свободи, справедливості, солідарності й політичної стабільності у суспільстві, від рівня умотивованості громадян у трудовому й суспільному житті. Ця політика у сфері соціального розвитку повинна базуватися

на власних Україні історичних і генетичних рисах, ментальності свого народу, але з урахуванням об'єктивних процесів світової глобалізації.

Соціально-трудові відносини виконують роль інтегрованого регулятора у втіленні норм права в організацію матеріального стимулювання, стабільної зайнятості, умов праці, професійно-кваліфікаційного зростання, виконуючи свою інституціональну функцію. Необхідно враховувати, що трудова мотивація формується на індивідуальному та рівні конкретного підприємства (організації). А мотивація зайнятого населення галузі (регіону), країни формується в процесі підсумування рівнів мотивації окремих підприємств (організацій), що об'єктивно знаходить своє відображення в конкретних показниках статистичної звітності. Такі показники є складниками групових механізмів мотивації працюючого населення до продуктивної праці, що характеризують ступень їх можливого мотивуючого впливу на поведінку сукупної робочої сили. У цьому процесі не можна відкидати як сутнісної ролі макрорівневої мотивації у вирішенні проблеми економічного зростання галузі, регіону й країни в цілому, так і зворотнього впливу суб'єктів управління і менеджменту всіх рівнів на підвищення рівня мотивації працюючого населення через державну соціальну політику. Ці об'єктивні показники повинні характеризувати можливості результативного впливу відповідних стимулів (антистимулів) на поведінку персоналу. У такому разі ступінь задоволеності респондентів зовнішніми мотиваторами є суб'єктивною оцінкою їх впливу на конкретну виробничу ситуацію.

Отже, проблема упровадження достатньо ефективного механізму мотивації зайнятого населення до продуктивної праці полягає у створенні необхідних стимулів до мотивованої вирішення ускладнюється у зв'язку з посиленням процесів, що спостерігаються у теперішній час у соціально-економічному розвитку України під впливом світової глобалізації, сутність і тенденції змін яких необхідно враховувати в побудові та реалізації механізму мотивації. Зазначимо найбільш характерні тенденції у цих процесах.

Загальна картина соціально-економічного розвитку України з урахуванням демоекономічного чинника, яка є характерною для більшості країн ЕС, свідчить

про тенденції щодо зниження рівня народжуваності, що сьогодні є меншим за поріг відтворення корінного населення. При цьому спостерігається зниження питомої ваги молоді. Ця світова тенденція посилюється зростанням у перспективі ймовірної тривалості життя, що ускладнює використання, насамперед, пенсійного фонду за солідарної системи. За цим назріває пенсійна реформа, насамперед, збільшення пенсійного віку працюючих, у тому числі для жінок. До речі, якщо в Україні чоловіки після досягнення пенсійного віку живуть в середньому ще до 14 років, то жінки – 23 роки. Сьогодні наприклад в країнах ЕС середній пенсійний вік складає 65 років для жінок і чоловіків а в найбільш розвинених – 67 років . Така ситуація зобов'язує роботодавців значно покращити умови праці забезпечити гідну зарплату вдосконалювати професійне навчання на виробництві тому що низька тривалість життя населення насамперед, обумовлена низькою якістю трудового життя через незадовільні виробничі умови праці в їх широкому розумінні. Водночас зростає значення накопичувальних пенсійних фондів, що загострює проблему створення умов для одержання достатнього доходу.

На тлі падіння у 2009 році обсягів виробництва, стійкого зростання цін на продовольство, зниження реальної заробітної плати, знецінення державних соціальних гарантій відбувається інтенсивне зростання диференціації доходів. Вона вже не може пояснюватися етапом первісного накопичення капіталу, яке привело до створення класу української буржуазії. Така ситуація є світовим явищем, яке лише частково можна пояснювати новим зором на світовий капіталізм як відмова від принципу рівності тому, що за цим порушується і задекларований західною цивілізацією принцип соціальної справедливості. Наприклад, дуже важко виправдати співвідношення зарплати топ-менеджерів і мінімальної зарплати, яке в США складало разів: 1965 р. (51), 2003 р. (821) [66].

Сьогодні залишається цупкою «тіньова економіка», яка має свою систему підтримки серед власних силових структур, податкової інспекції, Пенсійного фонду тощо. Підготовка кадрів і профнавчання на виробництві проводяться в дусі минулого, без зв'язку з матеріальним стимулюванням та кар'єрним зростанням,

залишається надмірна експлуатація працюючих при зниженні питомої ваги витрат на заробітну плату в структурі операційних витрат [5, с. 46–51].

Отже, ймовірно, зазначені тенденції пов'язані не з наслідками постіндустріального розвитку, а з зовнішньою лібералізацією соціально-трудових відносин в умовах глобалізації. Проте головна причина – це послаблення регулюючої функції держави. Наслідком цих демоекономічних тенденцій, особливо надмірної диференціації у рівнях доходу різних верств населення, є неефективна зайнятість, розширення межі бідності працюючого населення, гальмування процесів відтворення «середнього класу» зниження мотивації до продуктивної праці [7, с. 489–594].

Крім того, йде наростаюча децентралізація та індивідуалізація соціально-трудових відносин посилюється деградація культури солідарності. В умовах лібералізації соціально-трудових відносин зростає індивідуалізація праці, нігілістичний умонастрій серед молоді, працевлаштування за кордоном, бажання одержати все і одразу, а звідси – невиконання зобов'язань відносно системи державного соціального страхування, соціальна незахищеність значної частки населення, його зубожіння.

Менеджерів сьогодні повинно турбувати те, що недовіра найманих працівників до своїх представницьких органів має більш глибоке коріння ніж зниження рівня охоплення трудящих профспілками. Так, експертна оцінка працюючими найкращого суб'єкта захисту їх інтересів, проведена Інститутом економіки промисловості НАН України, які у принципових моментах співпадають з соціологічними опитуваннями НДІ праці і зайнятості населення [10, с. 22–49]: Федерація профспілок України – 2,7 %; територіальні профспілки – 2,1 %; галузеві – 8,4 %; профспілки підприємств – 27,5 %; інші – 0,5 %, жодний не захищає – 22,9 %, не знаю – 35,9 %. Найбільшу довіру працюючі висловлюють рівню підприємства, що свідчить про недоліки системи трипартизму хоча при його відсутності навряд чи було б досягнуто на окремих підприємствах мінімальні соціальні стандарти. Але сьогодні додержання цих стандартів розуміється вже як зрозумілим «само по собі». При відповіді на питання «Який

тип трудової поведінки характерний для економічно активного населення України?» одержано такий результат: пристосовницький становить 61,1 %, підприємливий – 29,2 %, протесний – 4,4 %, партнерський тип 31,8 %. Останнього явно недостатньо для адаптації сторін соціально-трудових відносин до високого рівня корпоративної соціальної відповідальності.

Отже, не зважаючи на еклектичну структуру теперішніх соціально-трудових відносин, які переважно уподоблюються їх змісту за радянських часів, на незрілість соціальних інститутів, вони мають такі безсумнівні здобутки, як їх законодавча побудова на принципах соціального партнерства та соціального діалогу, які потрібно розвивати, з урахуванням необхідності переборення наступних недоліків:

- формування нової моделі соціально-трудових відносин, орієнтованої на мотивовану трудову діяльність, відбувається стихійно, без належного впливу держави;

- система соціального діалогу і партнерства залишається недостатньо урегульованою, з наявністю «непрозорих» неформальних схем;

- наймані працівники не вбачають у профспілках захисників їх інтересів тому, що вони представляють еклектичні структури, коли старі інститути виступають у новій ролі;

- набуває поширення практика індивідуалізації трудових відносин та зниження суспільної солідарності;

- спостерігається порушення трудових прав найманих працівників, відповідно на які є опір найманих працівників у формі прихованого саботажу, а звідси - неефективна зайнятість та низька продуктивність праці;

- відбувається безоглядне упровадження менеджменту західних моделей соціально-трудових відносин орієнтованих на мотивацію, але які не вписуються в традиційну національну оргкультуру.

Сьогодні у сфері соціально-трудових відносин склалася така ситуація, коли навіть традиційні цінності (чесність, додержання домовленостей, співчуття, толерантність, милосердя, товариство, дружність і т.д) все більше стають

дефіцитом. Це положення ускладнюється відсутністю необхідної правової бази, яка б орієнтувала поведінку суб'єктів соціально-трудових відносин на соціальну відповідальність.

Необхідне відсторонення чинників, які негативно впливають на розвиток соціальної відповідальності бізнесу:

- економія підприємцями витрат на робочу силу, підвищення якості людського капіталу;
- відсутність заінтересованості підприємців у підвищенні кваліфікації працюючих;
- надмірна експлуатація роботодавцями найманої робочої сили;
- намагання підприємців якомога більше перекласти частину своїх витрат на державу.

Головним із них залишається – тінізація соціально-трудових відносин і корумпованість економіки, стійкості якої сприяє:

- відсутність у суспільній свідомості загально-правової орієнтації у поведінці суб'єктів ринкових соціально-трудових відносин на соціальну відповідальність;
 - недосконалість податкового та трудового законодавства щодо запобігання та ліквідування тіньового прояву в відносинах «роботодавець-найманий працівник»;
 - безкарність правопорушень трудового законодавства;
 - безправність зайнятого населення в його прагненні будь-якими шляхами вижити та дискримінація з боку роботодавця трудових і соціальних прав працюючого населення при байдужості або змові профспілок з роботодавцем.
- Звідси можна зробити висновок, що соціальний діалог у нашій країні здебільшого прописаний у законодавстві, а фактично знаходиться на стадії зародження. Тому необхідні розробка і ухвалення Закону України «Про соціальне партнерство», нова редакція Закону України «Про колективні договори і угоди», проект Трудового Кодексу України необхідно доповнити визначенням термінів «трудові відносини» (індивідуальні та колективні), «само зайнята» особа. Необхідно додати йому визначення сфери трудових відносин та ознак їх наявності:

застосування трудового законодавства у випадках, коли в судовому порядку доведено, що договір цивільно-правового характеру регулює трудові відносини, забезпечення рівності працівників зі строковими та безстроковими договорами, врегулювання тристоронніх трудових відносин тощо.

Необхідно у повному обсязі ратифікувати Конвенцію МОП № 173 «Про захист вимог працівників у випадку неплатоспроможності роботодавця» (1992) та Конвенцію МОП № 150 «Про регулювання питань праці: роль, функції і організація» (1978) та розповсюдження їх на національному, регіональному та місцевих рівнях.

Як справедливо зазначає відомий український фахівець у галузі економічної теорії Г. Задорожний, «головною бідою економістів і економічної теорії другої половини минулого і початку нинішнього століття є вузькість їхніх поглядів – роздумів, що обмежені рамками їхнього «економічного окопу» [21]. Тому варто по-новому розглянути соціально-трудова відносини та відвести їм особливу роль передаточного мотиваційного механізму, через який здійснюється регуляторна роль держави в частині реалізації оновленої нормативно-законодавчої бази у трудовій мотивації.

Роль держави в регулюванні соціально-трудова сфери має набути якісно нового змісту за напрямками, які підвищують рівень мотивації працюючих до продуктивної праці:

- удосконалення нормативно-законодавчої бази, що регулює соціально-трудова відносини;
- підвищення ефективності діяльності представницьких органів найманих працівників і роботодавців у задіяні потенціалу соціального партнерства;
- створення дієвого механізму контролю за дотриманням трудового законодавства та підвищення відповідальності за його порушення;
- одночасне і узгоджене реформування відносин у суміжних галузях;
- широкий розвиток визнаних світовою практикою норм виробничої демократії, що має реалізуватись за різними формами участі персоналу в управлінні виробництвом та у розподілі результатів виробництва;

- запровадження систем інформаційно-пропагандистського забезпечення реформ, що здійснюється у соціально-трудовій сфері;
- створення механізмів, що забезпечують прозорість господарсько-фінансової діяльності для всіх учасників колективно-договірних відносин;
- опрацювання у вітчизняній практиці концептуальних засад європейської (континентальної) моделі відносин у сфері праці.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи сказане відмітимо, що мотивація – це сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють працівника або колектив працівників до досягнення індивідуальних та спільних цілей діяльності підприємства. Основним завданням є з'ясування кола інтересів та потреб усіх працівників, що забезпечить формування оптимальної системи мотивації персоналу.

Розглядаючи теоретичні аспекти мотивації, вважаємо за необхідне виокремити структурні елементи мотивації. Потреби, інтереси та мотиви відносять до внутрішніх чинників формування системи мотивації, які перебувають у тісному постійному взаємозв'язку. Потреба проявляється за відчуття людиною нестачі певного блага, вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Під мотивами слід розуміти усвідомлені причини діяльності, спонукання людини до чогось.

До зовнішніх складників системи мотивації належать стимули. Відмінність мотивів і стимулів полягає у тому, що стимул являє собою зовнішню причину, що спонукає працівника до діяльності, а мотив виступає внутрішньою спонукальною силою, в основі якої може бути як стимул, тобто винагорода, службове просування, адміністративна ухвала, так і особисті причини, до яких можемо віднести почуття обов'язку, відповідальність.

Як свідчать теоретичні та практичні дослідження проблематики системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства, чинні мотиваційні системи вітчизняних підприємств характеризуються домінантним застосуванням

матеріальної форми мотивації, розставляючи при цьому основні акценти на заробітній платі. Основне завдання керівництва полягає у з'ясуванні кола інтересів та потреб усіх працівників, що забезпечить формування оптимальної системи мотивації персоналу.

Проаналізовано основні напрямки та методи оцінки мотивації персоналу. Наголошено, що для оцінки мотивації персоналу слід з обережністю використовувати загальноприйняті методи, адже вони вимагають досить великих ресурсів, що знижує ефективність мотиваційного менеджменту. Рекомендовано оцінку ефективності системи мотивації здійснювати з урахуванням загальних принципів її побудови, адаптованих у відповідності до теоретичних положень менеджменту.

Нормативно-законодавча основа соціально-трудових відносин в Україні орієнтується на вимоги Європейського законодавства. Це і Маастрихтські угоди, які декларують принцип допоміжності інститутів Євросоюзу, Європейська соціальна хартія, конвенції і рекомендації МОП та ін. Серед національних нормативно-правових актів регулювання в сфері мотивації працівників виділимо Закон України «Про колективні договори і угоди» та КзПП.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства

На сучасному етапі підприємства, щоб визначити напрями свого подальшого розвитку, повинні досліджувати тенденції ринку тих товарів, які вони пропонують. Не є винятком і молокопереробні підприємства, діяльність яких відіграє важливу роль у формуванні продовольчої безпеки країни. Молоко і

молокопродукти важливі для харчування людей, забезпечення їх необхідними вітамінами, мінералами та енергією, задоволення їхньої фізіологічної потреби в їжі.

Молочна галузь сьогодні є провідною у харчовій та переробній промисловості будь-якої країни та формує ринок значної місткості, що характеризується різноманітністю продукції та високим рівнем конкуренції. У таких умовах важливою передумовою для успішного функціонування молокопереробних підприємств України є розроблення заходів щодо посилення їх конкурентних позицій на ринках.

У сучасних умовах населення витрачає на молоко та молокопродукти близько 15 % від сукупних витрат на продукти харчування [18, с. 383]. Ефективний розвиток молочної промисловості впливає не лише на добробут населення України, його здоров'я, але також і на соціальну напруженість та соціальний розвиток суспільства.

Останніми роками в Україні у довоєнний період функціонувало близько 200 молокопереробних підприємств. У травні 2022 р., після початку військових дій, близько 70 % молокопереробних підприємств в Україні налагодили виробництво та почали реалізовувати свою продукцію [6]. У кінці 2022 р. на ринку молокопродуктів функціонувало 140 молокопереробних підприємств, тобто їх кількість порівняно з 2021 р. зменшилася.

На ринку молокопродуктів існує гостра конкуренція між виробниками, внаслідок чого виробництво готових молочних продуктів концентрується переважно на великих підприємствах, що можуть вкладати значні кошти у постійну модернізацію виробничих процесів для покращання якості пропонованої продукції та мобільно реагувати на постійні зміни кон'юнктури товарних ринків, розширювати свої товарні асортименти, пропонувати на ринку органічні чи унікальні продукти, товари, корисні для здоров'я, хоча деякі виробники молокопродуктів використовують методи цінової конкуренції. Проте на сучасному етапі розвитку економіки України спостерігається зменшення виробництва деяких молокопродуктів у натуральному вираженні зі зростанням

цін на них. Це зумовлено зростанням вартості основної сировини – молока та зменшенням його кількості, рис. 2.1. Останній фактор пояснюється зменшенням поголів'я корів в Україні. За попередніми прогнозами очікувалося, що до кінця 2022 р. в Україні внаслідок війни поголів'я корів становитиме 1,39 млн, що є найменшим показником за весь період існування нашої держави через зниження поголів'я корів у господарствах населення. Проте виробництво молока у промисловому секторі України у 2022 р. істотно не зменшилося [58].

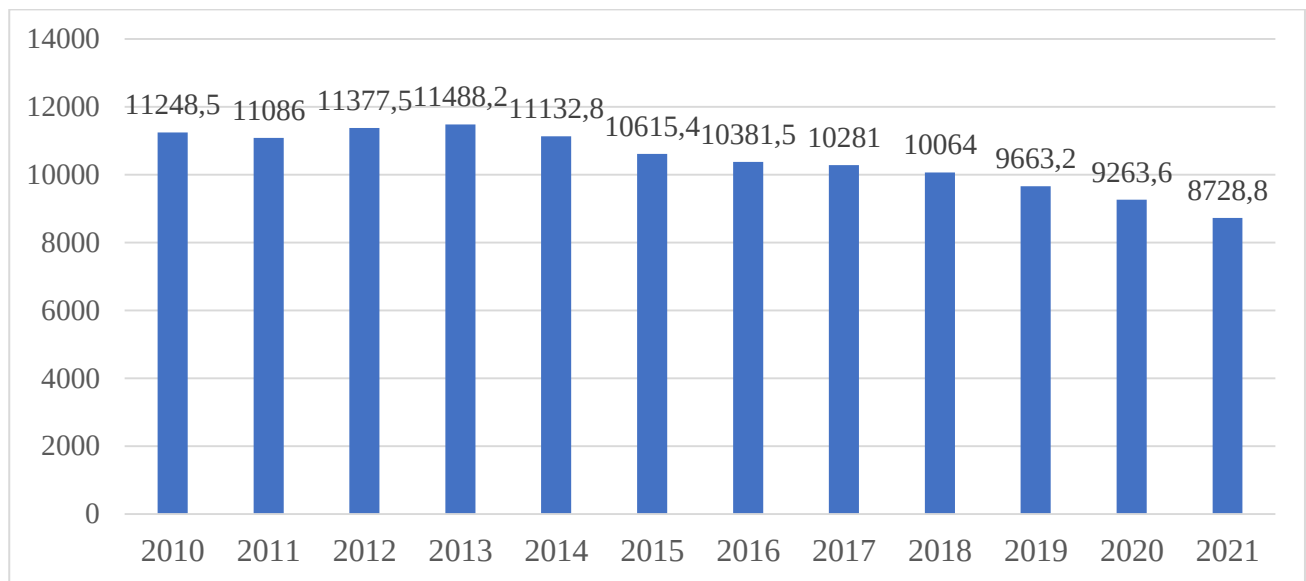


Рис. 2.1. Динаміка виробництва молока в Україні, тис. т

Джерело: складено автором на основі [53]

Наступним фактором, що утруднює для вітчизняних молокопереробних підприємств пропонування на ринку якісних молокопродуктів, є невисока якість сировини (молока), близько 90 % якого пропонують домогосподарства населення [76, с. 105]. Вони часто не дотримуються вимог стосовно утримання корів, технології доїння, порушують санітарно-гігієнічні норми, що спричиняє високу бактеріальну забрудненість молока, не здійснюють первинної переробки молока, не дотримуються умов щодо його охолодження. У табл. 2.1 подано інші показники, які характеризують ринок молокопродуктів України.

Таблиця 2.1

Динаміка деяких показників ринку молокопродуктів України

Роки	Експорт молочних продуктів, тис. т	Імпорт молочних продуктів, тис. т	Споживання молока на душу населення за рік, кг	Обсяги виробленої молочної продукції, тис. т
2010	956	273	206,4	1710,9
2011	964	257	204,9	1733,7
2012	820	410	214,9	1780
2013	769	548	220,9	1874,2
2014	527	357	228,8	1951,6
2015	464	78	209,9	1782,5
2016	434	105	209,5	1766
2017	835	132	200	1765,9
2018	807	180	197,7	1765,8
2019	539	337	200,5	1717,8
2020	440	691	201,9	1777,8
2021	369	781	201,5	1756,8
2022	188	973	172,1	1468,1

Джерело: складено автором на основі [53]

Аналіз табл. 1 показує, що споживання молока на душу населення в Україні протягом 2017–2022 рр. коливалось приблизно на одному рівні – 200 кг на душу й було найнижчим у 2022 р. за весь досліджуваний період – 2010–2022 рр. Раціональною ж нормою споживання молокопродуктів, яку визначило Міністерство охорони здоров'я, є показник 380 кг на душу населення [72]. У Франції, а також Фінляндії та Польщі цей показник перевищує 400 кг [14]. Викладене вище свідчить, що у нашій країні є значні перспективи для подальшого розвитку ринку молокопродуктів та виробників на ньому.

Незважаючи на постійне зростання цін на молочну продукцію, обсяги її виробництва упродовж 2015–2021 рр. змінилися несуттєво, залишившись на рівні 1700–1800 тис. т., проте 2022 р. вніс свої корективи. Протягом 2019–2022 рр. зменшилася у натуральному вираженні величина експорту молокопродуктів (у 2022 р. на 23,3 % порівняно з 2018 р.), але зросли обсяги імпорту (у 2022 р. у 5,04 разу порівняно з 2018 р.). Істотне зменшення експорту молочних продуктів та зростання його імпорту спостерігалось у 2021-2022 р. Попит на українські молокопродукти на світовому ринку формується передусім за рахунок нижчої ціни продукції, оскільки вітчизняні молокопереробні підприємства використовують для її виробництва дешевшу сировину (молоко). Наприклад, у Німеччині ціна становить 56 євроцентів/л, а в Україні, навіть враховуючи

зростання курсу валют у кінці 2022 р., становила 36–38 євроцентів/л [58]. Ринок молокопродуктів України характеризується пропонуванням значної кількості продукції.

Таблиця 2.2

**Динаміка виробництва основних видів молочних продуктів
в Україні в 2014–2022 рр.**

Види продукції	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Молоко та вершки незгущені жирністю не більше ніж 1 %, тис. т	364	514	461	467	464	436,2	435	433,7	240
Молоко та вершки незгущені жирністю більше 1 %, але не більше ніж 6 %, тис. т	543	512	472	463	478	487,4	474	493,4	366,1
Молоко та вершки незгущені жирністю більше ніж 21 %, тис. т	41,1	58,2	51,3	53,2	47,9	41,1	51,3	47	-
Масло вершкове жирністю не більше ніж 85 %, тис. т	93,9	113	101	102	108	104,5	91,6	75,2	-
Молоко і вершки коагульовані, йогурт, кефір, сметана та інші продукти, тис. т	378	337	297	293	272	274,5	281	306,5	229,8
Йогурт рідкий та сквашене молоко ароматизовані, тис. т	106	115	116	126,1	136	138,8	140,5	88,7	81,2
Сир свіжий неферментований, тис. т	79	83,7	74,7	67,8	70,2	71,9	64	65	63,8
Сири сичужні, тис. т	141	105	96,6	86,5	94,3	96	86,1	85,2	75,9
Сир плавлений, тис. т	24,1	25,4	27	26,2	27,1	28,6	29,5	30,6	23,4
Молоко сухе знежирене, тис. т	37,1	52,4	51,2	48,5	47,6	37,6	-	35,3	-

Джерело: складено автором на основі [53]

Аналіз табл. 2.2 свідчить, що протягом 2022 р. в Україні зменшилося виробництво молока та вершків незгущених жирністю не більше ніж 1 %, сирів сичужних, молока та вершків незгущених жирністю понад 21%, але зросло виробництво молока та вершків незгущених жирністю більше ніж 1 %, але не більше ніж 6 %, молока і вершків коагульованих, йогурту, кефіру, сметани, йогурту рідкого та сквашеного молока ароматизованих, сиру свіжого неферментованого, сиру плавленого. У 2021-2022 рр. зменшилося виробництво

майже всіх видів молочних продуктів, крім йогуртів рідких та сквашеного молока ароматизованих та сиру свіжого неферментованого.

Істотно впливати на діяльність молокопереробних підприємств можуть організації-споживачі, передусім торговельні мережі, збільшуючи торговельну націнку, підвищуючи роздрібні ціни на молокопродукти та відповідно знижуючи попит на них. Саме така ситуація виникла сьогодні, в умовах військового стану, щодо твердих та плавлених сирів.

У молокопереробній галузі України на виробництво сиру припадає близько 10 % обсягу виробництва молокопродуктів. Цей продукт виробляють понад 150 підприємств, з яких 66 % пропонують тверді сичужні сири, а інші – м'які та перероблені (передусім плавлені сири) [64, с. 79]. Помірна якість вітчизняних сирів та високі ціни на них зумовлюють значний обсяг їх імпорту, який упродовж 2020 р. збільшився на 97 % – з 23,7 тис. т до 46,8 тис. т [52]. Велика частка сирів на ринок України поставляється з Польщі.

На українському ринку твердих сирів у 2022 р. були найпопулярнішими такі вітчизняні товарні марки: “Комо”, “Клуб сиру”, “Звени Гора”, “Пирятин”, “Добряна” [73].

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності твердих сирів вітчизняних виробників є зменшення використання консервантів, активізація заходів стимулювання збуту та оптимізація їхньої цінової політики [81].

Збільшити обсяги попиту на тверді сири виробники зможуть, детально вивчаючи споживчі уподобання та прагнучи їх задовольнити.

Для визначення споживчих переваг у травні 2022 р. у мережі інтернет здійснено маркетингове дослідження. За віком розподіл опитаних був таким: 42 % осіб віком 26–45 років, 30 % – віком 46– 65 років, 22 % опитаних віком до 25 років та 6 % – понад 65 років. За доходом розподіл опитаних був таким: 39 % осіб з доходом 6001–12000 грн, 31 % з доходом 12001–20000 грн, 25 % опитаних з доходом до 6000 грн та 5 % із доходом понад 20000 грн. Основні результати дослідження наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні результати дослідження ринку молочних продуктів в Україні

Напрями опитування	Результати
1	2
Корисність молочних продуктів	77 % опитаних відзначають корисність молочних продуктів, 23 % – ні, для них необхідно розмістити більше інформації
Споживання різних видів сиру	75 % опитаних надають перевагу твердому сиру, 42,3 % – кисломолочному сиру, 18,8 % – плавленому сиру
Виробники твердого сиру	64 % опитаних надає перевагу вітчизняним виробникам, 36 % купує продукцію іноземних виробників
Переваги твердих сирів вітчизняного виробництва	До основних переваг твердих сирів вітчизняного виробництва 76,6 % опитаних зарахували широкий асортимент продукції, 48,4 % – високу якість, 28,1 % – нижчу ціну, 21,9 % – мінімальну кількість синтетичних добавок, 12,9 % – тривалий термін визрівання
Відомість брендів вітчизняних виробників твердих сирів	Найвідомішими брендами вітчизняних виробників твердих сирів є ТМ “Клуб сиру” (81,3 %), ТМ “Комо” (76,6 %), ТМ “Пирятин” (70,3 %). Також достатньо відомі ТМ “Звени Гора” (59,4 %), ТМ “Добряна” (53,1 %), ТМ “Білозгар” (42,2 %). Найменш відомим брендом серед запропонованих є ТМ “Славія” (28,1 %)
Переваги стосовно брендів вітчизняних виробників твердих сирів	64 % опитаних надають перевагу ТМ “Клуб сиру”, 51,6 % – ТМ “Комо”, 46,9 % – ТМ “Звени Гора”, 45,3 % – ТМ “Пирятин”, 35,9 % – ТМ “Добряна”, 26,6 % – ТМ “Шостка”, 23,4 % – ТМ “Глобино”, 18,8 % – ТМ “Білозгар”, 7,8 % – ТМ “Славія”. 12,5 % опитаних не купують тверді сири вітчизняних виробників
Кількість купленого твердого сиру при одній покупці	Опитані найчастіше купують 200–500 г товару (53 %) та до 200 г товару (36 %). Більше ніж 500 г купують лише 11 % респондентів
Купівля фасованої чи нефасованої продукції	Більшість опитаних (69 %) купують нефасовані тверді сири, проте в умовах пандемії зросла кількість споживачів (31 %), які надають перевагу фасованій продукції Мета придбання твердого сиру 59 % опитаних купують тверді сири для безпосереднього споживання, а 41 % – для подальшого приготування страв
Смаки твердого сиру	64 % опитаних надають перевагу твердим сирам із оригінальними смаками, а 36 % опитаних – із класичними смаками
Місця купівлі твердих сирів	Тверді сири опитані найчастіше купують у супермаркетах (92,2 %), в невеликих магазинах біля дому (54,7 %), в спеціалізованих магазинах (43,6 %). На базарах здійснюють купівлі лише 7,8 % опитаних

Продовження табл. 2.3

1	2
Частота купівлі твердого сиру	Переважно опитані купують твердий сир щомісяця (48 %), значно менше їх купують щотижня (22 %) та декілька разів на рік (30 %)

Джерело: складено автором на основі [41]

Отже, враховуючи результати дослідження, можна рекомендувати вітчизняним виробникам твердих сирів такі маркетингові заходи:

1. Розробляти нові рецептури та пропонувати на ринку України тверді сири з оригінальними смаками.

2. Збільшити кількість фасованої продукції, особливо це стосується товарів-новинок. 3. Вага фасованої продукції твердих сирів нових видів має переважно становити до 200 г, а для видів, попит на які високий, – 200-500 г.

4. Розглянути можливості зниження ціни на деякі види продукції, забезпечити контроль цін на тверді сири у торговельних мережах.

5. Активізувати маркетингову комунікаційну політику за рахунок розміщення банерної реклами, основними акцентами в якій мають бути оригінальні смаки, висока якість, вітчизняне виробництво твердих сирів.

6. Для привернення уваги покупців твердого сиру розміщувати рекламу на місці продажу в супермаркетах.

Аналіз вторинної маркетингової інформації доводить, що молочна галузь сьогодні є провідною галуззю у харчовій та переробній промисловості будь-якої країни та формує ринок значної місткості. Ефективний розвиток молочної промисловості впливає не лише на добробут населення України, його здоров'я, але також і на соціальну напруженість та соціальний розвиток суспільства. На ринку молокопродуктів існує гостра конкуренція між виробниками, внаслідок чого виробництво готових молочних продуктів концентрується переважно на великих підприємствах, що можуть вкладати значні кошти у постійну модернізацію виробничих процесів для покращання якості пропонованої продукції та мобільно реагувати на постійні зміни кон'юнктури товарних ринків, розширювати свої товарні асортименти, пропонувати на ринку органічні чи унікальні продукти, товари, корисні для здоров'я.

Внаслідок військових дій кількість молокопереробних підприємств України у кінці 2022 р. зменшилася до 140 одиниць порівняно з 200 у довоєнний період. Також на сучасному етапі розвитку економіки України спостерігається зменшення виробництва низки молокопродуктів у натуральному вираженні за зростання цін на них. Протягом 2019–2021 рр. також зменшилася у натуральному вираженні величина експорту молокопродуктів.

На світовому ринку є попит на українські молокопродукти передусім за рахунок нижчої ціни продукції, оскільки вітчизняні молокопереробні

підприємства використовують для її виробництва дешевшу сировину (молоко). Істотно впливати на діяльність молокопереробних підприємств можуть організації-споживачі, передусім торговельні мережі, збільшуючи торговельну націнку, підвищуючи роздрібні ціни на молокопродукти та відповідно знижуючи попит на них. Саме така ситуація виникла сьогодні, в умовах військового стану, стосовно твердих та плавлених сирів. У молокопереробній галузі України на виробництво сиру припадає близько 10 % обсягу виробництва молокопродуктів. Збільшити обсяги попиту на тверді сири виробники зможуть, детально вивчаючи споживчі уподобання та прагнучи їх задовольнити.

Виконане дослідження свідчить, що більшість респондентів надають перевагу вітчизняним виробникам, вважаючи основними перевагами твердих сирів українського виробництва широкий асортимент та високу якість продукції. Найбільший попит спостерігається на продукцію вітчизняних виробників, яку пропонують під ТМ “Клуб сиру”, ТМ “Комо”, ТМ “Звени Гора”, ТМ “Пирятин”, ТМ “Добряна”. Хоч переважна більшість респондентів купують нефасовані тверді сири, проте в умовах пандемії зросла кількість покупців, які надають перевагу фасованій продукції. Респонденти надають перевагу твердим сирам з оригінальними смаками, причому 59 % опитаних купують тверді сири для безпосереднього споживання, а 41 % – для приготування страв. Для закупівлі твердих сирів покупці переважно надають перевагу супермаркетам та магазинам біля дому, менше – користуються послугами спеціалізованих магазинів.

За результатами дослідження вітчизняним виробникам твердих сирів рекомендовано розширювати асортимент твердих сирів з оригінальними смаками, збільшити кількість фасованої продукції для твердих сирів нових видів вагою до 200 г, а для видів, попит на які високий – 200-500 г, оптимізувати ціну на деякі види продукції та моніторити ціни на тверді сири у торговельних мережах, активізувати маркетингову комунікаційну політику, розміщуючи банерну рекламу та рекламу на місці продажу із наголосом на оригінальні смаки, високу якість та вітчизняне виробництво твердих сирів.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (ТДВ «Яготинський маслозавод») відноситься до складу холдингової компанії «Молочний альянс». ТДВ «Яготинський маслозавод» - типовий представник переробної промисловості, профілем діяльності якого є переробка сільськогосподарської сировини. Розміщене в місті Яготин Яготинського району Київської області. Кінцевим продуктом підприємства є пакетоване молоко та інша молочна продукція. На сьогоднішній день підприємство є одним із найпотужніших виробників вершкового масла в країні. Засноване підприємство 4.11.1995 р.

Основними видами діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» є:

- перероблення молока, виробництво масла та сиру,
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Місія ТДВ «Яготинський маслозавод», як інноваційного підприємства молочної галузі України - дати українським споживачам можливість споживати високоякісні молочні продукти європейського рівня. Це стало можливим завдяки застосуванню інноваційних технологій переробки сирого молока, високотехнологічному обладнанню, дотриманню високих стандартів санітарії та гігієни на підприємстві.

Мета ТДВ «Яготинський маслозавод» - стати лідером у виробництві корисних і безпечних молочних продуктів стабільної якості, гідних українських споживачів. Стратегічними цілями ТДВ «Яготинський маслозавод» є увійти у п'ятірку найбільших виробників продукції з незбираного молока.

Аналіз динаміки та структури обсягів основних видів продукції представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягів виробництва основних видів продукції

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Основний вид продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с
Молоко питне	834000	42,0	867421	41,2	816023	41,6	-17977	-2,2	-0,4
Кисломолочна продукція	883622	44,5	896808	42,6	833581	42,5	-50041	-5,7	-2,0
Сирнотворожна продукція	268511	13,5	340753	16,2	312038	15,9	43527	16,2	2,4
Разом	1986133	100,00	2104982	100,00	1961642	100,00	-24491	-1,2	0,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, аналізуючи дані табл. 2.3 видно, що через війну зменшилися обсяги виробленої продукції підприємством на 24491 тис. грн. або 1,2%. Зменшення зазнали такі продукти як молоко питне – на 2,2% або 17977 тис. грн., та кисломолочна продукція – на 5,7% або на 50041 тис. грн. Збільшення відбулося за позицією сирнотворожної продукції – на 16,2% або на 43527 тис. грн. В структурі виробництва протягом всього 2020-2022 р. періоду займали молоко питне – 41% та кисломолочна продукція – 42%.

Важливою складовою управління підприємством є діагностика його фінансово-економічного становища. Дана діагностика проводиться зазвичай з метою виявлення негативних тенденцій у господарських процесах підприємства та виявлення факторів, які спричиняють дану тенденцію. Результати такої діагностики лягають в основу прийняття стратегічних та оперативних рішень в сфері управління активами, пасивами підприємства та його фінансовими результатами.

Основні економічні показники діяльності підприємства представлені в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки	Відхилення 2022 р. до 2020 р.
-----------	------	----------------------------------

	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	3495741	3166323	3106661	-389080	-11,1
Валовий прибуток, тис. грн.	928989	508455	319157	-609832	-65,6
Чистий прибуток, тис. грн.	184741	129547	-63319	-248060	-134,3
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1287529,0	1453256,5	1562012,5	274483,5	21,3
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	383462,0	461337,0	477269,0	93807,0	24,5
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	904067,0	991919,5	1084743,5	180676,5	19,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	930	846	894	-36	-3,9
Фондовіддача, грн.	9,12	6,86	6,51	-2,61	-28,6
Фондомісткість	0,06	0,06	0,11	0,05	95,3
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	412,32	545,32	533,86	121,53	29,5
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3758,86	3742,70	3475,01	-283,85	-7,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,87	3,19	2,86	-1,00	-25,9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.5. відмічаємо, що обсяги господарювання підприємства суттєво знизилися - на 11,1% або на 389080 тис. грн. зменшився чистий дохід підприємства, ще швидшими темпами відбулося зменшення валового прибутку – на 65,6% або 609632 тис. грн, і нарешті зниження чистого прибутку перевершило попередні тенденції, зменшення відбулося на 134,3% або 248060 тис. грн. Відмітимо, що 2022 р. – це рік, який підприємство спрацювало з від’ємним фінансовим результатом -63319 тис. грн.

Збільшується середньорічна вартість активів у 2022 р. відносно 2020 р. – на 21,3%. Дане збільшення відбулося за рахунок збільшення середньорічної вартості необоротних активів – на 24,5% та оборотних – на 19,9%. Відбулося зменшення працівників – на 3,9% або 36 осіб. Що викликало неефективність використання основних засобів, і призвело до зменшення фондовіддачі та продуктивності на 28,6% та 7,6% відповідно. Ці всі фактори вплинули на зменшення коефіцієнту оборотності оборотних активів – на 25,9%.

В діагностиці фінансово-економічного стану підприємства окреме місце займає вертикальний та горизонтальний аналіз балансу підприємства, який показує зрушення статей балансу та їх структуру. Здійснювати діагностику

балансу важливо в фінансовому аналізі, адже в ньому відображене майно підприємства та джерела його утворення, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика майна підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	400715	29,5	521959	33,7	432579	27,5	31864	7,9	-2,0
в т.ч. основні засоби	299742	22,1	449730	29,0	417251	26,5	117509	39,2	4,4
2. Оборотні активи	956393	70,5	1027446	66,3	1142041	72,5	185648	19,4	2,0
в т.ч. запаси	106923	7,9	166210	10,7	165657	10,5	58734	54,9	2,6
дебіторська заборговність	829873	61,2	849588	54,8	940436	59,7	110563	13,3	-1,5
грошові кошти	19270	1,4	10217	0,7	31692	2,0	12422	64,5	0,6
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	528350	38,9	592784	38,3	529401	33,6	1051	0,2	-5,3
нерозподілений прибуток	524553	38,7	587459	37,9	524076	33,3	-477	-0,1	-5,4
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	219143	16,2	201451	13,0	247574	15,7	28431	12,9	-0,5
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	609615	44,9	755170	48,7	797645	50,7	188030	30,8	5,8
Баланс	1357108	100,00	1549405	100,00	1574620	100,00	217512	16,0	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.6. відмітимо зростання валюти балансу підприємства у 2022 р. відносно 2020 р. на 16,0% або на 217512 тис. грн. Необоротні активи займають в структурі балансу близько 30%, і їх збільшення відбулося на 7,9% або на 31864 тис. грн. Оборотні активи займають в структурі балансу близько 70% протягом всього періоду дослідження і їх збільшення відбулося на 19,4% або на 185648 тис. грн. Війна вплинула на зростання запасів на 54,9% або на 58734 тис. грн. та дебіторської заборгованості на 13,3% або 110563 тис. грн.

Проаналізуємо пасиви підприємства. Власний капітал підприємства збільшився на 0,2% або на 1052 тис. грн., і складають в структурі пасивів – 33,6%,

довгострокові зобов'язання і забезпечення – збільшилися на 12,9% або на 28431 тис. грн., і найбільшу питому вагу в пасивах займають поточні зобов'язання та забезпечення – 50,7%, які зросли протягом 2020-2022 рр. на 30,8%.

Кожне підприємство здійснює господарську діяльність з метою отримання фінансового результату, тому динаміку формування фінансових результатів підприємства проаналізуємо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка формування фінансових результатів
підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3495741	3166323	3106661	-389080	-11,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2566752	2657868	2784504	217752	8,5
Валовий прибуток	928989	508455	319157	-609832	-65,4
Інші операційні доходи	5869	3332	23650	17781	в 3 р.б.
Адміністративні витрати	33139	33076	33130	-9	-0,03
Витрати на збут	581379	239378	254742	-326637	-56,2
Інші операційні витрати	22961	15995	34147	11186	48,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	297379	223338	20788	-276591	-93,0
Фінансові витрати	79520	72302	87142	7622	9,6
Інші витрати	3	24739	57127	57124	в 19041 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	221378	153739	-63319	-284697	-128,60
Чистий фінансовий результат	184741	129547	-63319	-248060	-134,3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З огляду на дані табл. 2.7. відмітимо, що на фоні зростання собівартості продукції на 8,5 %, що у грошовому еквіваленті становило 217752 тис. грн., відбулося суттєве зменшення валового прибутку на 65,4% або 609832 тис. грн. При чому, через війни в країні та ускладнення логістики, втрати ринків, які залишилися на ТОТ, навіть не зважаючи на збільшення вартості пального витрати підприємства на збут зменшилися на 56,2% або на 326637 тис. грн., в той же час зросли інші операційні витрати на 48,7% або на 11186 тис. грн. та інші витрати на 57124 тис. грн. в 19041 рази. Це все вплинуло на те, що підприємство у 2022 р.

отримало збиток у сумі 248060 тис. грн.

Завершальним етапом діагностики фінансово-економічного стану підприємства є аналіз ліквідності, фінансового стану підприємства, його ділової активності та рентабельності, які узагальнюють ефективність його господарювання за певний період часу.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства
ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,57	1,36	1,43	-0,14	-8,74
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,01	0,04	0,01	25,69
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	346778	272276	344396	-2382,0	-0,69
Коефіцієнт автономії	0,39	0,38	0,34	-0,05	-13,64
Коефіцієнт фінансової залежності	2,57	2,61	2,97	0,41	15,80
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,64	0,62	0,51	-0,13	-20,55
Коефіцієнт оборотності активів	2,72	2,18	1,99	-0,73	-26,75
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,11	5,65	5,54	-1,58	-22,15
Рентабельність господарської діяльності, %	6,91	5,22	-2,04	-8,95	x
Рентабельність власного капіталу, %	37,58	23,11	-11,28	-48,87	x
Рентабельність продукції, %	9,89	8,05	1,02	-8,87	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.8. відмітимо, що протягом 2020-2022 рр. коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 0,14 п., і має значення у 2022 р. 1,43 пункти. Через те, що поточні активи підприємства у 2022 р. перевищують поточні зобов'язання, коефіцієнт автономії складає 0,34 пункти, що характеризує не ефективне управління активами через неефективне їх фінансування, що вплинуло на рівень зростання фінансової залежності підприємства на 0,41 пункт і складав у 2022 р. 2,97 пунктів, і в той же час зменшився коефіцієнт фінансової стійкості підприємства на 0,13 пунктів.

Про уповільнення ділової активності підприємства свідчить зменшення коефіцієнта оборотності активів на 0,73 обороти в рік або на 26,75%. Уповільнення оборотності власного капіталу на 1,58 обертів свідчить про неефективне управління власним капіталом підприємства.

Показниками, які дають можливість узагальнити ефективність діяльності підприємства є показники рентабельності, які через зниження обсягів господарювання та збитковість діяльності у 2022 р. зменшилася або набули від'ємного значення. Так, рентабельність господарської діяльності зменшилася на 8,95% через те, що витрати зростали швидшими темпами аніж доходи підприємства.

Узагальнюючи проведене дослідження відмітимо, що короно вірусні обмеження та війна значно вплинули на ефективність господарювання підприємства на ринку, що в свою чергу відобразилося на його фінансових результатах, і поставило перед керівництвом ряд викликів, які потрібно врахувати для досягнення ефективності діяльності у майбутньому.

2.3. Оцінка управління мотивацією персоналу підприємства

Важливу роль у системі управління бізнесом відіграє мотивація персоналу. Для аналізу рівня мотивації персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» використаємо методику збору інформації у соціально-трудовій сфері. У роботі будуть використані методи опитування та аналіз документів.

Роботою з персоналом на підприємстві керує директор по роботі з особовим складом і йому підпорядковується відділ кадрів із начальником цього відділу на чолі. Також на підприємстві є відділ організації та оплати праці, який також підпорядковується директору по роботі з особовим складом.

Так як кількість працівників підприємства близько тисячі людей, тому директор з особового складу повинен чітко контролювати рішення начальства, пов'язані з персоналом, відділів, для забезпечення комфортних умови праці,

налагоджувати стабільну продуктивну роботу, всі необхідні питання узгоджувати з працівниками та надавати комплексну та якісну соціальну допомогу.

Проаналізуємо динаміку та структуру кадрового складу підприємства, табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка формування персоналу за показниками кадрового складу

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Категорія працівників	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб.	%	+, –	%	п.с
1. Адміністративно-управлінський персонал, у тому числі:	62	6,7	64	7,6	52	5,8	-10	-16,1	-0,9
– вища ланка управління	6	0,7	8	1,0	10	1,1	4	66,7	0,4
– керівники середньої ланки	16	1,7	16	1,9	16	1,8	0	0,0	0,1
– управлінці	40	4,3	40	4,7	26	2,9	-14	-35,0	-1,4
2. Виробничий персонал, у тому числі:	838	90,1	756	89,4	814	91,1	-24	-2,9	1,0
– основне виробництво	704	75,7	682	80,6	722	80,8	18	2,6	5,1
– допоміжне виробництво	100	10,8	46	5,4	66	7,4	-34	-34,0	-3,4
– обслуговуючий персонал	34	3,6	28	3,4	26	2,9	-8	-23,5	-0,7
3. Допоміжний персонал	30	3,2	26	3,0	28	3,1	-2	-6,7	-0,1
Разом	930	100,0	846	100,0	894	100,0	-36	-3,9	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.9 робимо висновки, що зменшилася загальна чисельність працівників підприємства у 2022 р. відносно 2020 р. на 36 осіб або 3,9%. Найбільші втрати відбулися серед виробничого персоналу – 24 особи, штат адміністративного скоротився на 10 осіб. Тут головну роль зіграла ситуація з коронавірусом у 2020-2021 рр., коли підприємство було змушене призупиняти діяльність, негативну тенденцію щодо зменшення кількості персоналу продовжила війна в країні. В структурі персоналу найбільшу питому вагу займає виробничий персонал – близько 90%, частка адміністративного – близько 6%, решту складає допоміжний персонал. Відмітимо, що середній вік працівників складає 39 років, на підприємстві працює 18 працівників з обмеженими можливостями.

За організацію та впровадження мотивації на підприємстві відповідає відділ кадрів. Начальник відділу особисто приймає рішення щодо мотиваційних процесів, проте на підприємстві відсутні фахівці саме з питання мотивації працівників, про що свідчить висока плинність кадрів. Таким чином на середньому рівні управління не спеціалістами з мотивації розробляються і впроваджуються системи мотивації працівників, які нажаль не носять системний та обґрунтований характер.

В цілому варто відмітити, що заробітна плата сама по собі має бути мотиватором, тому визначимо частку оплати праці в системі операційних витрат підприємства, табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка та структура операційних витрат підприємства

Витрати	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Матеріальні витрати	1567435	48,7	1223689	44,6	1200656	43,2	-366779	-23,4	-5,5
Витрати на оплату праці	895546	27,8	667386	24,3	783342	28,2	-112204	-12,5	0,4
Відрахування на соціальні заходи	223658	6,9	209887	7,6	224687	8,1	1029	0,5	1,2
Амортизація	176895	5,5	254778	9,3	298445	10,7	121550	68,7	5,2
Інші операційні витрати	322340	11,1	389938	14,2	271660	9,8	-50680	-15,7	-1,3
Разом	3215874	100	2745678	100	2778790	100	-437084	-13,6	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В структурі витрат витрати на оплату праці тримаються майже на однаковому рівні – близько 28% протягом всього періоду дослідження, навіть при тому, що у 2022 р. відбулося суттєве зменшення операційних витрат на 13,6%, або 437084 тис. грн. Через зменшення чисельності працівників та оптимізацію фонду оплати праці через війну в країні у 2022 р. відбулося зменшення витрат на оплату праці на 12,5% або на 112204 тис. грн.

Мотивуючий вплив на персонал має не тільки заробітна плата, а й додаткові виплати, які стимулюють працівників активізувати свої зусилля для отримання

більшого рівня оплати праці. Динаміка та структура фонду оплати праці представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка та структура фонду оплати праці підприємства

Витрати	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Основна оплата праці	639419,8	71,4	480517,9	72,0	561656,2	71,7	-77763,6	-12,2	0,3
Додаткова оплата праці	217617,7	24,3	165511,7	24,8	188785,4	24,1	-28832,3	-13,2	-0,2
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	38508,5	4,3	21356,4	3,2	32900,4	4,2	-5608,1	-14,6	-0,1
Разом	895546	100	667386	100	783342	100	-112204	-12,5	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З огляду на дані табл. 2.11 видно, що розподіл фонду оплати праці на підприємстві має стабільність, основна заробітна плата – складає 71%, додаткова – 24,%, іншу частку складають інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Варто також відмітити те, що загальне зниження фонду оплати праці в 2022 р. відносно 2020 р. на 12,5% не вплинуло на структуру фонду оплати праці, всі доплати зменшилися пропорційно.

Деталізуємо витрати фонду додаткової оплати праці, адже вони також мають суттєвий мотиваційний вплив на працівників, і отримуються ними разом із оплатою праці. табл. 2.12.

Аналізують дані, наведені в табл. 2.12 відмітимо, що найбільшу частку у фонді додаткової оплати праці складає оплата щорічних відпусток і додаткових відпусток – 40,1% або 75702,9 тис. грн., найменшу частку – оплата праці працівників необлікового складу - 3,2%. Великою питомою вагою у фонді додаткової оплати праці відрізняється також премії за виробничі результати відрізняються 17,2% або 32471,8 тис. грн. та надбавки за високу професійну майстерність – 16,% або 30394,4%. Доплати також становлять велику частку даного фонду – 16,9%, серед яких найвагомішими є доплати за суміщення

професій або збільшення обсягу робіт, яке стало надто актуальним у воєнний час – 7,15 або 13403,8 тис. грн.

Таблиця 2.12

Структура фонду додаткової оплати праці підприємства у 2022 р.

Виплата	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Доплати:	31904,7	16,9
- за суміщення професій або збільшення обсягу робіт	13403,8	7,1
- за роботу у вечірню зміну;	6796,3	3,6
- за роботу у вихідні дні;	2076,6	1,1
- за керівництво бригадою	9628,1	5,1
Надбавки за високу професійну майстерність	30394,4	16,1
Премії за виробничі результати	32471,8	17,2
Оплата щорічних відпусток і додаткових відпусток	75702,9	40,1
Персональні надбавки	12271,1	6,5
Оплата праці робітників необлікового складу	6041,1	3,2
Усього фонд додаткової оплати праці	188785,4	100,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізуємо структуру інших заохочувальних та компенсаційних виплат підприємства у 2022 р.

Таблиця 2.13

Структура інших заохочувальних та компенсаційних виплат підприємства в 2022 р.

Виплата	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Одноразові заохочення	3355,8	10,2
Матеріальна допомога	17568,8	53,4
Винагороди за результати за підсумками роботи за рік	6349,8	19,3
Сума трудових та соціальних пільг	5626,0	17,1
Усього інших заохочувальних та компенсаційних виплат	32900,4	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Ще однією мотиваційною компонентною є заохочувальні та компенсаційні виплати підприємства, в структурі яких найбільшу питому вагу у 2022 р. складала матеріальна допомога – 53,4% або 17568,8 тис. грн., а найменшу – одноразові заохочення – 10,2% або 3355,8 тис. грн.

Проаналізуємо розподіл працівників підприємства за рівнем оплати праці, табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Розподіл працівників за розмірами заробітної плати підприємства

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%	п.с.
Чисельність штатних працівників, яким нарахована заробітна плата, всього	930	100,0	846	100,0	894	100,0	-36	-3,9	х
Від 2500,01 до 5000,00 грн.	24	2,6	18	2,1	16	1,8	2	8,3	-0,8
Від 5000,01 до 7500,00 грн.	32	3,4	25	3,0	26	2,9	-6	-18,8	-0,5
Від 7500,01 до 10000,00 грн.	38	4,1	36	4,3	39	4,4	1	2,6	0,3
Від 10000,01 до 12500,00 грн.	155	16,7	131	15,5	133	14,9	-22	-14,2	-1,8
Від 12500,01 до 15000,00 грн.	244	24,1	213	25,2	234	26,2	-10	-4,1	2,1
Від 15000,01 до 17500,00 грн.	277	29,8	258	30,5	270	30,2	-7	-2,5	0,4
Від 17500,01 до 20000,00 грн.	84	9,0	71	8,4	82	9,2	-2	-2,4	0,2
Від 20000,01 до 22500,00 грн.	70	7,5	69	8,1	78	8,7	8	11,4	1,2
Більше 22500,01 грн.	26	2,8	26	2,9	15	1,7	-11	-42,3	-1,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи розподіл працівників за рівнем оплати праці варто відмітити, що найбільший відсоток працівників 53,9% у 2020 р. отримували оплату праці у проміжку від 12500,01 грн. до 17500 грн., у 2022 р. даний відсоток збільшився до 56,4%. Також відмітимо зменшення питомої ваги працівників з 2,6% до 1,8% з розміром оплати праці до 5000,00 грн, і збільшилася питома вага працівників із рівнем оплати праці у діапазоні від 20000,01 до 22500,01 грн. у 2022 р. Зменшення чисельності адміністративного персоналу на 10 осіб призвело до зменшення питомої ваги працівників із заробітною платою більшою ніж 22500,01 грн. з 2,8% до 1,7% у 2022 р.

На підприємстві згідно колективного договору відбуваються виплати працівникам за вислугу років в залежності від стажу роботи на підприємстві, табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Розмір винагороди за вислугу років в залежності від стажу роботи
працівників

За умови неперервного стажу роботи, який дає право на отримання одноразової винагороди за вислугу років	Розмір річної винагороди за вислугу років у % до тарифної ставки (посадового окладу)
Від 1 року до 3 років	1,0
Від 3 років до 5 років	5,0

Від 5 років до 10 років	10,0
Від 10 років до 15 років	15,0
Від 15 років і більше	20,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У розрізі компенсаційної складової мотиваційного пакету підприємство здійснювало ряд наступних виплат протягом 2020-2022 р., табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Динаміка динаміки компенсаційного пакету підприємства, тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Навчання співробітників	64,0	72,9	82,1	18,1	28,3
Оплата компенсаційних обідів	14504,8	14794,9	15090,8	586	4,04
Витрати на оплату медичного страхування працівників	2852,9	2881,4	2939,0	86,1	3,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Узагальнюючі дані табл. 2.16 відмітимо те, що всі витрати компенсаційного пакету збільшилися, проте а нашу думку для такого потужного підприємства витрат на навчання персоналу були на дуже низькому рівні. Можливо це пов'язано із коронавірусом та війною в країні.

Відділом кадрів у 2022 р. було проведено анкетування працівників підприємства, з метою розуміння яким чином впливати на працівників для зменшення плинності кадрів, підвищення мотивації та покращення соціально-психологічного клімату в колективі, табл. 2.17.

З огляду на проведене опитування робимо висновок, що історію підприємства знає трохи більше половини персоналу, можливо ще пов'язане із плинністю кадрів, адже 43% персоналу працюють на підприємстві менше 5 років.

Таблиця 2.17

Результати анкетування працівників підприємства

Питання	Відповідь
Чи знаєте ви історію підприємства?	Так – 61% Частково – 22% Ні – 17%
Який час ви працюєте на підприємстві?	Менше 5 років – 43% Більше 10 років – 17%
Що для вас корпоративна культура?	Командний дух – 18%

	Комплекс традицій – 2,6% Спільний відпочинок – 10% Соціальна допомога – 12% Наявність логотипу – 4,9%
На скільки важливою є довіра в команді	Дуже важливо – 96%
Що для вас має найбільшу мотивацію до праці	Заробітна плата – 14% Перспективи розвитку – 11,1% Змістовність праці – 5,2% Справедливість оцінки праці – 9,3% Участь у прийнятті рішень – 3,0
Якими є найбільш важливіші форми нематеріального стимулювання	Покращення умов праці – 8,4% Оцінка праці – 8,1% Навчання, підвищення кваліфікації – 12,9% Соціальне забезпечення – 12,2% Моральна винагорода – 4,8%

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Важливим є також те, що командний дух в період війни є найважливішою цінністю для працівників – 18%, поряд із соціальною допомогою, яка зайняла 12%. Важливою для працівників є довіра в команді – 96%. Також найбільш важливим для працівників є заробітна плата – 14% та перспективність розвитку – 11,1%. Серед найбільш важливих форми нематеріального стимулювання працівниками виділено навчання та підвищення кваліфікації – 12,9% та соціальне забезпечення – 12,2%.

Для кожного підприємства важливим є розуміння ефективності заходів, які впроваджуються для мотивації працівників до високопродуктивної праці, та коштів що витрачаються на утримання персоналу, та яким чином вони відображаються на показниках ефективності підприємства, табл. 2.18 та 2.19.

Аналізуючи дані табл. 2.18 відмітимо, що віддача від заробітної плати у 2022 р. зменшилася на 0,004 %, що говорить про зниження її мотиваційного впливу на працівників. Незважаючи на те що у 2022 р. зросла питома вага заробітної плати в загальній сумі втрат виробництва на 0,07% та питома вага заробітної плати в обсягах товарної продукції на 0,07%.

Таблиця 2.18

Показники ефективності використання засобів на оплату праці

Показники	Роки			Відхилення 2022 р до 2020 р., +,-
	2020	2021	2022	

Зарплатовіддача, тис. грн./ тис. грн.	0,256	0,211	0,252	-0,004
Питома вага заробітної плати в загальній сумі втрат виробництва, %	0,278	0,243	0,282	0,004
Питома вага заробітної плати в обсягах товарної продукції, %	3,90	4,74	3,97	0,07
Рентабельність заробітної плати, %	20,63	19,41	-8,08	-28,71

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Зменшення мотиваційного чинника у вигляді оплати праці видно також із даних табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Оцінка співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати

Показники	Роки			Відхилення 2022 р до 2020 р., +,-
	2020	2021	2022	
Продуктивність праці одного працівника за обсягом товарної продукції, тис. грн.	3758,86	3742,70	3475,01	-283,85
Заробітна плата працівників, тис. грн. - із заохочувальними виплатами	639419,8 895546	480517,9 667386	561656,7 783342	-77763,6 -112204
Темпи приросту порівняно із попереднім періодом, %				
- продуктивності праці	X	-0,43	-7,15	-6,72
- середньої заробітної плати з урахуванням заохочувальних виплат	X	-25,5	17,37	42,87
- середньої заробітної плати без врахування заохочувальних виплат	X	-24,85	16,89	41,74
Приріст заробітної плати на 1% приросту продуктивності праці				
- з урахуванням заохочувальних виплат	X	59,31	-2,43	61,74
- без урахування заохочувальних виплат	X	57,84	-2,36	60,20

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З огляду на дані табл. 2.19 відмітимо, що зменшується рівень оплати праці як без заохочувальних виплат, так і з ними, при цьому зменшується і ефективність праці працівників, яка представлена її продуктивністю.

Цікавими є дані 2022 р. де при зменшенні продуктивності праці (-7,15) зростають витрати на оплату праці, у т.ч. із заохочувальними виплатами (16,89% та 17,37% відповідно), що говорить про зниження мотиваційного впливу оплати праці на працівників підприємства, це в першу чергу може бути викликане війною

в країні та високими темпами інфляції. При чому приріст заробітної плати на 1% приросту продуктивності праці у 2022 р. має негативну тенденцію, тоді як у 2021 р. навпаки був позитивним.

Оцінюючи рівень мотивації персоналу варто відмітити те, що на підприємстві з одного боку, впроваджено ряд мотиваційних та компенсаційних заходів, які ніби то мають здійснювати позитивний вплив на продуктивність праці працівників, проте не систематичність їх та не організованість впровадження, нажаль не дають бажаного ефекту.

Висновки до розділу 2

Молочна галузь сьогодні є провідною у харчовій та переробній промисловості будь-якої країни та формує ринок значної місткості, що характеризується різноманітністю продукції та високим рівнем конкуренції. У таких умовах важливою передумовою для успішного функціонування молокопереробних підприємств України є розроблення заходів щодо посилення їх конкурентних позицій на ринках.

Об'єктом дослідження було обрано Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (ТДВ «Яготинський маслозавод») відноситься до складу холдингової компанії «Молочний альянс». ТДВ «Яготинський маслозавод» - типовий представник переробної промисловості, профілем діяльності якого є переробка сільськогосподарської сировини. Розміщене в місті Яготин Яготинського району Київської області. Кінцевим продуктом підприємства є пакетоване молоко та інша молочна продукція.

Узагальнюючі основні економічні показники діяльності підприємства відмічаємо, що обсяги господарювання підприємства суттєво знизилися - на 11,1% або на 389080 тис. грн. зменшився чистий дохід підприємства, ще швидшими темпами відбулося зменшення валового прибутку – на 65,6% або 609632 тис. грн, і нарешті зниження чистого прибутку перевершило попередні тенденції, зменшення відбулося на 134,3% або 248060 тис. грн. Відмітимо, що

2022 р. – це рік, який підприємство спрацювало з від’ємним фінансовим результатом -63319 тис. грн.

Збільшується середньорічна вартість активів у 2022 р. відносно 2020 р. – на 21,3%. Дане збільшення відбулося за рахунок збільшення середньорічної вартості необоротних активів – на 24,5% та оборотних – на 19,9%. Відбулося зменшення працівників – на 3,9% або 36 осіб. Що викликало неефективність використання основних засобів, і призвело до зменшення фондівіддачі та продуктивності на 28,6% та 7,6% відповідно. Ці всі фактори вплинули на зменшення коефіцієнту оборотності оборотних активів – на 25,9%.

За організацію та впровадження мотивації на підприємстві відповідає відділ кадрів. Начальник відділу особисто приймає рішення щодо мотиваційних процесів, проте на підприємстві відсутні фахівці саме з питання мотивації працівників, про що свідчить висока плинність кадрів. Таким чином на середньому рівні управління не спеціалістами з мотивації розробляються і впроваджуються системи мотивації працівників, які нажаль не носять системний та обґрунтований характер.

Мотивуючий вплив на персонал має не тільки заробітна плата, а й додаткові виплати, які стимулюють працівників активізувати свої зусилля для отримання більшого рівня оплати праці. Розподіл фонду оплати праці на підприємстві має стабільність, основна заробітна плата – складає 71%, додаткова – 24,%, іншу частку складають інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Варто також відмітити те, що загальне зниження фонду оплати праці в 2022 р. відносно 2020 р. на 12,5% не вплинуло на структуру фонду оплати праці, всі доплати зменшилися пропорційно.

Найбільшу частку у фонді додаткової оплати праці складає оплата щорічних відпусток і додаткових відпусток – 40,1% або 75702,9 тис. грн., найменшу частку – оплата праці працівників необлікового складу - 3,2%. Великою питомою вагою у фонді додаткової оплати праці відрізняється також премії за виробничі результати відрізняються 17,2% або 32471,8 тис. грн. та надбавки за високу професійну майстерність – 16,% або 30394,4%. Доплати також становлять велику

частку даного фонду – 16,9%, серед яких найвагомішими є доплати за суміщення професій або збільшення обсягу робіт, яке стало надто актуальним у воєнний час – 7,15 або 13403,8 тис. грн.

Проаналізувавши проведене анкетування працівників підприємства встановлено, що історію підприємства знає трохи більше половини персоналу, можливо ще пов'язане із плінністю кадрів, адже 43% персоналу працюють на підприємстві менше 5 років. Командний дух в період війни є найважливішою цінністю для працівників – 18%, поряд із соціальною допомогою, яка зайняла 12%. Важливою для працівників є довіра в команді – 96%. Також найбільш важливим для працівників є заробітна плата – 14% та перспективність розвитку – 11,1%. Серед найбільш важливих форми нематеріального стимулювання працівниками виділено навчання та підвищення кваліфікації – 12,9% та соціальне забезпечення – 12,2%.

Для кожного підприємства важливим є розуміння ефективності заходів, які впроваджуються для мотивації працівників до високопродуктивної праці, та коштів що витрачаються на утримання персоналу, та яким чином вони відображаються на показниках ефективності підприємства. Так, віддача від заробітної плати у 2022 р. зменшилася на 0,004 %, що говорить про зниження її мотиваційного впливу на працівників. Незважаючи на те що у 2022 р. зросла питома вага заробітної плати в загальній сумі втрат виробництва на 0,07% та питома вага заробітної плати в обсягах товарної продукції на 0,07%.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Організаційно-методичні засади підвищення ефективності управління мотивацією персоналу підприємства

В умовах сучасних викликів важливе значення має формування особистісної мотивації, пошук нових форм і методів її розвитку. Головним ресурсом підприємства є людські ресурси, а працівники – визначальною рушійною силою економіки. Для успішного функціонування підприємства недостатньо здійснити підбір та підготовку висококваліфікованих працівників, потрібні мотивовані, зацікавлені, відповідальні та лояльні співробітники. Мотивація персоналу є гарантованою умовою ефективності та якості роботи, дозволяє побудувати добру HR-репутацію компанії та підвищити її конкурентоспроможність на ринку. Від дієвості мотивації та її відповідності цілям і завданням підприємства залежить ефективність і якість професійної діяльності. Дані багатьох прикладних досліджень підтверджують гіпотезу про те, що метою мотивації праці є задоволення важливих потреб працівників за допомогою трудової діяльності.

Для досягнення стратегічних завдань підприємства необхідний постійний процес стимулювання персоналу до трудової активності, цілеспрямована його мотивація з метою підвищення рівня продуктивності праці та ефективності роботи підприємства в цілому. Сучасний підхід до управління трудовою мотивацією співробітників допомагає спрямувати реалізацію стратегічних цілей ТДВ «Яготинський маслозавод» на задоволення основних потреб співробітників.

Першочерговим завданням управління трудовою мотивацією працівників підприємств є розробка та впровадження такої системи, в якій стратегічні цілі підприємства тісно переплітаються та відповідають максимальному задоволенню потреб та інтересів кожного працівника. У цьому випадку кожен співробітник чітко усвідомлює, що його особиста участь у трудовому (виробничому) процесі сприяє реалізації запланованих цілей підприємства, і тільки в такій ситуації його особисті інтереси і потреби будуть максимально задоволені.

Система мотивації персоналу як інструмент підвищення якості праці повинна зацікавити керівників підприємств та стимулювати працівників до постійного розвитку та зростання фахово-кваліфікаційного рівня. Задоволеність роботою, у свою чергу, відіграє важливу роль у підвищенні мотивації співробітників, оскільки грамотне управління нею є «джерелом життєвої сили бізнесу і

поштовхом до розвитку зростаючої, прибуткової компанії»; покращує якість роботи і тим самим сприяє підвищенню її продуктивності. В практичній діяльності мотивація праці та задоволеність роботою вважаються важливими та необхідними характеристиками кадрового потенціалу підприємства. Професійна та компетентна оцінка рівня задоволеності працівника роботою необхідна для прийняття професійної, стратегічно правильної тактики, тому важливою є своєчасна та достовірна інформація про потенційні здібності всіх учасників трудового (виробничого) процесу.

Варто зазначити, що визначальною умовою зростання продуктивності, результативності та якості праці персоналу підприємств є висока мотивація праці. Від того, наскільки грамотно побудована трудова мотивація, наскільки вона відповідає цілям і завданням діяльності підприємства залежить ефективність та якість професійної діяльності персоналу.

Рівень задоволеності процесом праці виражається в переважанні позитивного та креативного ставлення до процесу праці з боку персоналу. Це проявляється в таких якостях співробітників, як працьовитість, взаємодопомога, відповідальність. Позитивне ставлення до виконання професійних обов'язків виявляється в дотриманні режиму робочого дня, прагненні до професійного розвитку, вирішенні поставлених трудових завдань. Варто звернути увагу й на той факт, що незадовільна професійна діяльність пов'язана з порушеннями трудової дисципліни, зниженням якості праці, плинністю кадрів і зростанням професійних захворювань. З цього випливає, що рівень задоволеності часто відповідає критеріям якісної системи мотивації праці персоналу. За такого підходу до організації роботи у працівників формується установка на власні професійні навички.

Незважаючи на війну керівництво підприємства повинно все більше уваги мають приділяти розвитку системи мотивації персоналу, адже від цього залежить ефективність професійної діяльності всіх співробітників. Система мотивації виконує важливу роль у поєднанні цільових установок персоналу із стратегічними завданнями діяльності підприємства. Прийняття ефективних заходів щодо

стимулювання працівників сприяє зміцненню кадрової політики, підвищенню інтересу співробітників до діяльності підприємства, що дає змогу підвищити продуктивність праці.

Ефективною є така система мотивації персоналу, що поєднує в собі:

- матеріальну мотивацію (підвищення розміру заробітної плати; відсоток від продажу; премії, надбавки, бонуси за перевиконання KPI; соціальний та компенсаційний пакет, страховка, пільги; системи знижок на послуги/продукти компанії та інші додаткові грошові виплати);

- нематеріальну мотивацію (можливість кар'єрного росту; публічне визнання заслуг, похвала за успіхи; можливість користуватися закладами підприємства безкоштовно або зі спеціальними знижками; путівки для відпочинку; організація культурних заходів; позачергові оплачувані відгули, вихідні; навчання, підвищення кваліфікації, закордонне стажування за сприянням роботодавця; комфортні умови праці; мотивуючі наради; участь в ухваленні стратегічних рішень; професійні конкурси, розіграші призів; зворотний зв'язок від керівництва; поліпшення організації робочого місця співробітника; подяки та інше;

- штрафи і покарання (покарання працівника за запізнення на роботу, невиконання запланованого обсягу робіт у встановленні терміни та інші адміністративні порушення; позбавлення преміальних виплат усіх співробітників відділу за незадовільні результати роботи; введення «штрафного» робочого годинника та ін.).

Для успішного управління системою мотивації застосовуються внутрішні та зовнішні чинники мотивації співробітників, що повинні заохочувати та спонукати їх до досягнення стратегічних цілей та високих результатів роботи. До внутрішніх відносяться прагнення, творчі ідеї, потреба в самореалізації тощо. До зовнішніх – грошові винагороди, можливості кар'єрного просування, соціальний статус, високий рівень добробуту працівника та ін. Основою узгодження інтересів працівників з інтересами підприємства і успішно розробленої програми мотивації є оптимальне співвідношення внутрішніх і зовнішніх чинників.

Світова практика вказує, що досягнути успіху можуть ті підприємства, що вивчають, впроваджують сучасні форми мотивації та стимулювання праці. Так, продовжують використовувати піраміду потреб Маслоу для побудови свого мотиваційного пакету провідні компанії світу – Google і Facebook. Вони використовують ієрархію Маслоу інноваційним способом, мотивуючи своїх співробітників на всіх 5 рівнях піраміди: фізіологічні потреби, безпека, любов і приналежність, повага та самореалізація. Складові мотиваційного пакету Google, Facebook включають: безкоштовне харчування; безкоштовний автомобіль і його технічне обслуговування; заняття фітнесом і спортом; оплачуваний проїзд (Google); можливість приводити домашніх тварин на роботу (Google), послуги перукаря і стиліста; прийом лікаря, стоматолога, масажиста, психолога та ін. [5]

Сьогодні практично кожне підприємство, у тому числі і ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує власну систему мотивації співробітників, яка, як і будь-яка інша сфера, має свої переваги і недоліки. Тому вивчення різних видів мотивації персоналу, переймаючи зарубіжний досвід, дозволяє підприємствам мінімізувати недоліки власної системи мотивації та вдосконалити її. Роботодавці, у тому числі і ТДВ «Яготинський маслозавод» повинні більше уваги приділяти стабільності трудових колективів, знати запити співробітників, розробляти стратегічні та тактичні програми мотивування персоналу, а не застосовувати принцип «незамінних працівників не існує».

Основними завданнями розроблення мотиваційної програми ТДВ «Яготинський маслозавод» має бути усунення труднощів, напруженості, конфліктності, інших проблем підприємства, а також прагнення досягнути максимальної віддачі співробітників в умовах нестабільності, що породжує нові виклики.

Мотивація персоналу в умовах сучасних викликів повинна вирішувати конкретні завдання:

- стимулювати персонал якісно та вчасно виконувати поставлені завдання;
- сприяти зростанню рівня продуктивності праці;

- формувати позитивний соціально-психологічний клімат всередині колективу;
- знижувати рівень плинності персоналу;
- залучати та утримувати цінних, компетентних, висококваліфікованих фахівців;
- посилювати лояльність персоналу до підприємства, роботодавця;
- розвивати корпоративний дух та корпоративну культуру.

Реальна мотивація співробітників ТДВ «Яготинський маслозавод» повинна характеризуватися високим рівнем цілеспрямованості персоналу. Досягнути такого рівня та утримувати цінних, надійних, мотивованих співробітників набагато легше, якщо останні відчують, що їх помічають, до їхніх ідей прислуховуються та належно оцінюють. Керівники підприємства, в разі недостатньої усвідомленості значимості системи мотивації співробітників зіштовхуються з негативними наслідками: зростає плинність талановитих співробітників, порушується стабільність трудового колективу, знизиться продуктивність праці, погіршиться соціально-психологічна атмосфера, зростає рівень напруженості у відносинах працівників та керівництва. Для вирішити наявні проблем та недопущення їх розвитку, керівники повинні прагнути до вдосконалення своїх професійних якостей; формувати організаційну та корпоративну культуру; застосовувати різноманітні методи мотивації; приділяти увагу навчанню співробітників та управлінню кар'єрою; використовувати повний набір пільг та послуг; підтримувати ефективні канали зв'язку; встановлювати справедливу заробітну плату і, як наслідок, вибудовувати ефективну систему мотивації персоналу.

Керівництву підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» варто розуміти, що інноваційна та справедлива мотивація персоналу передбачає:

- відповідальний підхід співробітників до виконання своїх функціональних обов'язків;
- підвищення якості та продуктивності праці;
- поліпшення виробничих показників;

- формування командного духу персоналу;
- зниження показників плинності кадрів;
- прискорення процесу розвитку підприємства та посилення його конкурентоспроможності на ринку тощо.

Грамотно організована система мотивації персоналу дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» утримати цінних, надійних і мотивованих співробітників.

Тому для формування ефективної системи мотивації персоналу керівництву ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно врахувати такі положення:

- розробка та раціональне проектування систем мотивації трудової діяльності має орієнтуватися насамперед на проблеми підприємства та його ресурси;
- система мотивації повинна включати обов'язкову систему організації оплати праці, систему оцінки трудового внеску співробітника, індивідуальні соціальні програми, аналіз стилю управління, своєчасне інформування працівника про результати діяльності підприємства.

Тому, професійно підготовлений мотиваційний пакет ТДВ «Яготинський маслозавод» повинен враховувати такі чинники: вік, стать, рівень освіти, особистісні цінності та регіональні особливості, що забезпечить:

- підвищення лояльності співробітників;
- формування злагодженої та ефективної команди;
- профілактику психологічного та емоційного вигорання;
- зростання продуктивності праці;
- створення комфортної та сприятливої атмосфери;
- формування привабливого іміджу та позитивної репутації підприємства.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що для підвищення продуктивності та ефективності діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», яке як і інші підприємства країни працює в умовах сучасних викликів, необхідно постійно вдосконалювати методи мотивації персоналу для досягнення стратегічних цілей та зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку.

Отже, впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації персоналу дозволить не лише залучити нових висококваліфікованих фахівців, а й значно підвищити лояльність штатних працівників. Для подальшого розвитку системи мотивації персоналу необхідно: формувати сучасну культуру та імідж підприємства; готувати соціальні програми для працівників та їх сімей; створювати ефективні стимули для високоефективної праці; розробляти інноваційні системи управління мотивацією праці.

3.2. Резерви підвищення ефективності в сфері мотивації персоналу підприємства

За результатами проведеного дослідження системи мотивації працівників було виявлено, що підприємство використовує матеріальні методи мотивації, серед яких преміювання за результатами роботи тощо. Майже не витрачаються кошти на нематеріальні заходи, на навчання персоналу, хоча за результатами анкетування працівники вважають даний напрям мотивації важливими. Отже, розроблено програму мотивації працівників, яка складається з блоку матеріального стимулювання (впровадження стандартів KPI та проведення тренінгів), а також блоку нематеріального стимулювання (формування сприятливих умов в офісі та на виробництві, надання додаткових днів відпочинку після повернення чоловіка або дитини з фронту, покращення психологічного клімату та формування командного духу).

Алгоритм мотивації персоналу, що включає етапи від визначення цілей програми удосконалення системи мотивації, проведення анкетування персоналу, до заключного етапу **МЕТА: Створення ефективної системи стимулювання персоналу підприємства** та проведення коректив у випадку недовісти запропонованих заходів, наведено на рис. 3.1.

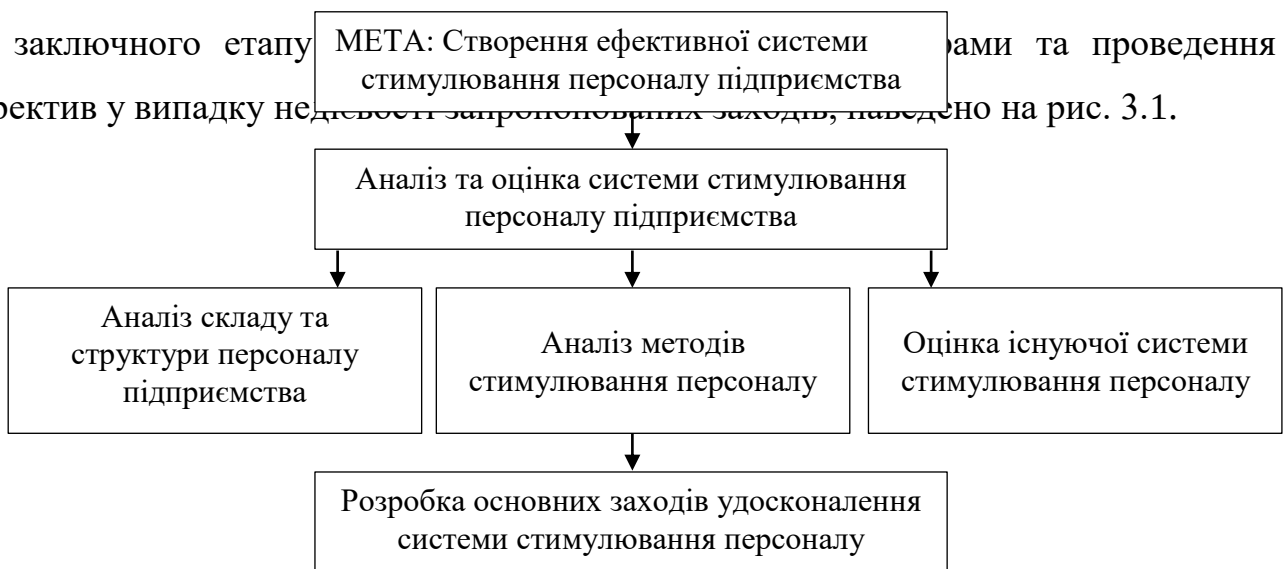


Рис. 3.1. Алгоритму удосконалення системи мотивацій для
ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

В ході дослідження було розглянуто інформацію про існуючу систему мотивування праці персоналу, виділено основні фактори, які викликають невдоволення у робітників підприємства, а також сформульовані проблеми у системі стимулювання праці персоналу:

- фіксована премія, яка не виконує функції стимулювання праці працівників адміністрації;
- погано розвинене моральне стимулювання, що не підтримує задоволеність працею на належному рівні;
- можливість вчитися, підвищувати кваліфікацію з допомогою підприємства.

Для того щоб удосконалити існуючу систему стимулювання праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно правильно використовувати наявні на

підприємстві позитивні моменти та постаратися ліквідувати фактори, які не підтримують задоволеність працею співробітників.

Перша проблема, яка суттєво впливає на ефективність діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» – фіксована премія. Існуюча на підприємстві система преміювання не ставить розмір оплати праці залежність від безпосередньої результативності роботи персоналу, що позначається на результатах діяльності підприємства загалом. Для того щоб вирішити цю проблему, необхідно внести зміни до існуючої системи преміювання до ТДВ «Яготинський маслозавод».

Проведений аналіз анкетування підтверджує, що матеріальні виплати включені до списку значних мотивуючих факторів працівників підприємства. Тому потрібно побудувати таку систему преміювання, яка задовольнятиме співробітників та надаватиме позитивну динаміку ефективності діяльності підприємства. Виконавці повинні чітко уявляти, у якому разі розмір їх заробітної плати, тобто рівень їхнього матеріального добробуту, підвищиться.

Таким чином, щоб вирішити проблему з фіксованою премією, необхідно впровадити систему формування змінної частини фінансового винагороду з урахуванням KPI.

Грошове стимулювання персоналу на базі KPI стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також збільшення його внеску в колективні результати та досягнення, виконання стратегічних цілей підприємства. Світова практика переконливо доводить, що використання системи KPI збільшує прибуток компаній від 10 до 30%, оскільки орієнтує роботу робітників на результат, в той же час підвищуючи мотивацію та лояльність персоналу.

П'ять аргументів на користь впровадження системи KPI:

- 1) 100%-на орієнтація на результат – працівник отримує винагороду за досягнення результату та за виконання робіт, які повинні призвести до результату;
- 2) керованість – дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи за зміни ситуації на ринку;

3) справедливість – гідна оцінка вкладу співробітника в загальний успіх підприємства та справедливий розподіл ризиків (між співробітником та підприємством) у разі неспіху;

4) зрозумілість – співробітник розуміє, за що підприємство готове його винагороджувати; підприємство розуміє, за які результати та скільки воно готове заплатити;

5) незмінність – будь-який робітник вибудовує свою роботу у відповідності до системи мотивації.

Систему КРІ впроваджує на підприємстві тренер-консультант, який розробляє систему для кожного підрозділу. Ключові показники залежать від:

- поставлених цілей;
- специфіки роботи;
- рівня посади та функціоналу.

Також варто відзначити, що система КРІ може відображати як фінансові показники, так і показники основних процесів, та показники використання ключових ресурсів. Приклад персональної результативності працівника можна розглянути у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Шаблон таблиці персональної результативності працівника

Ключові показники (КРІ)	Вага КРІ	План	Факт	Результат, %
Показник-1	...	...	...	...
Показник-2	...	...	...	...
Коефіцієнт результативності	...	...	...	...

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Кожному з обраних показників керівник, орієнтуючись на власні пріоритети, надає вагу від 0 до 1. Сумарна вага всіх показників має становити 1.

Розглянемо варіант КРІ системи для розрахунку преміальної виплати менеджера з продажів, табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Приклад системи КРІ для менеджера з продажів

Ключові показники (КРІ)	Вага	План, тис. грн.	Факт, тис. грн.	% виконання плану
-------------------------	------	--------------------	--------------------	-------------------

Обсяги продажів	0,3	1000	1200	120
Відсоток активних клієнтів в базі	0,2	80	82	102,5
Кількість переглянутих та узгоджених договорів, шт.	0,4	50	55	110
Середня рентабельність. %	0,1	12	13	108,3
Коефіцієнт результативності				$36+44+20,5+10,83=111,33$

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Сума премії розраховується на основі коефіцієнта результативності за KPI. Підсумковий коефіцієнт результативності розраховується як сума відсотка виконання плану на вагу даного процесу розробки показника.

Таблиця 3.3

Шкала переводу відсотків результативності в грошову винагороду

Коефіцієнт результативності, %	Розрахунковий коефіцієнт (частка преміальної частини), %	Сума оплати за результатам, грн.
Менше 80	0	0
80-90	0,35	4500
90-100	0,7	6000
100-110	0,8	7500
110-120	0,1	9000
Вище 120	1	11500

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Коефіцієнт результативності в даному випадку дорівнює 111,33 показник потрапляє в інтервал 110 -120%, отже премія з результатам = 9000 грн.

Таким чином, менеджер з продажу бачить свої результати та орієнтується, на що направити зусилля для отримання максимального коефіцієнта = доходу.

Впровадження та ефективна робота системи мотивації за цілями вимагає навчання керівників підприємства як правильно використовувати та удосконалювати цю систему на практиці. Для успішної реалізації проекту розробки та впровадження мотивації щодо цілей допоможуть незалежні оцінювачі, досвідчені консультанти, які мають знання та досвід у цій галузі. Строки проекту визначаються індивідуально. У будь-якому випадку тестування та впровадження займає 2-3 місяці. Вартість такого проекту визначається цілим рядом факторів. Орієнтовна вартість проекту для ТДВ «Яготинський маслозавод» буде дорівнює 50000 грн.

Друга проблема – погано розвинене моральне стимулювання, що не підтримує задоволеність працею на належному рівні. Для вирішення даної проблеми необхідно розробити систему нематеріального стимулювання. Для цього потрібно використати керівництву ТДВ «Яготинський маслозавод» такі нематеріальні винагороди:

- прописані та прозорі етапи кар'єрного зростання;
- визнання заслуги підлеглого:

а) персональна усна чи письмова подяка від керівника, громадське визнання нагород (на нараді, зборах), почесна грамота;

б) розміщення записів про досягнення працівника у його особистий файл, видання наказу про заохочення працівника із внесенням запису до трудової книжки;

в) створити внутрішню корпоративну стінну газету, де будуть публікуватися статті про кращих працівників з фотографіями та їх досягнення, список тих, хто постійно виконує поставлені цілі. Ввести звання «найкращий працівник місяця чи року», та його фотографію вивішувати на дошку пошани;

г) встановлення спеціальних місць для розміщення інформації, листів, фотографій і т. д., працівників, що дякують, і показують їх досягнення;

- гнучкий графік робочого та вільного часу, пріоритети при планування часу відпочинку;

- гарні умови праці та організації робочого місця працівників.

- залучення співробітників до процесу прийняття рішень, надання повноважень робітникам, що відзначилися із виділенням хороших працівників із системи постійного контролю над їх роботою, надання можливості працівникам представляти керівника за його відсутності;

- надавати відгули співробітникам за певні заслуги (перевищення плану продажу на 10% і більше) та за потребою;

- введення різних бонусів для співробітників організації (оплата членства в клубах або асоціаціях на вибір працівника, безкоштовні обіди, знижки на заняття у спортзалі).

Витрати на організацію заходів даного напрямку складуть витрат на дошку пошани – 4000 грн., та оплата різних бонусів для співробітників організації 200000 грн.

Третя проблема – можливість навчатися, підвищувати кваліфікацію за рахунок підприємства. Аналіз системи стимулювання персоналу у ТДВ «Яготинський маслозавод» показав, що співробітники незадоволені тим, що їм доводиться проходити навчання власним коштом. З метою збільшення продуктивності праці, підвищення обсягів продукції, збільшення її якості, потрібно здійснювати регулярну підготовку фахівців, спрямовувати їх на курси підвищення кваліфікації, на конференції з обміну досвідом, які проводяться в інших організаціях. Підприємство повинна повністю або частково оплачувати навчання персоналу. Такі дії призведуть до стимулювання співробітників, тим самим збільшити ефективність діяльність персоналу.

Комплекс заходів, спрямований на вирішення даної проблеми включає:

- направити на тренінг «емоційний інтелект» менеджерів ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- здійснювати поетапне технічне навчання робітників;
- направити на бізнес-тренінги керівників ТДВ «Яготинський маслозавод».

Низький емоційний інтелекту період війни приносить багато негативних емоцій, таких як страх, гнів та ворожість. Такі емоції забирають енергію, знижують довіру в колективі та знижують мотивацію, виходячи з цього, низький емоційний інтелект здатний призвести до провалу навіть найсильнішу команду.

Тренінг «Емоційний інтелект» має безліч плюсів:

- вміння керувати емоціями;
- вміння отримувати радість від роботи;
- вміння залучати, об'єднувати людей, створювати команду, бути лідером;
- вміння публічно виступати;
- вміння досягати поставленої мети;
- вміння мотивувати людей, тощо.

Технічне навчання є однією з форм планового навчання для підвищення рівня технічної грамотності робітників. Вона проводиться з метою забезпечення безперервного та послідовного зростання кваліфікації та технічних знань з обслуговування технологічного обладнання, освоєння технології у конкретних умовах виробництва, вивчення інструкцій з експлуатації обладнання, вивчення аварійних ситуацій, вимог охорони праці та техніки безпеки, а також підготовки до щорічної перевірки знань. Технічне навчання спрямоване на підвищення ефективності та якості роботи, продуктивності праці, підвищення якості обслуговування та ремонту обладнання.

Тренінг «Ефективне керівництво персоналом» допоможе підібрати правильний стиль керування під будь-яку ситуацію. Також навчить правильно стимулювати працівників, що особливо важливо. Тренер навчить правильно розподіляти завдання і розповідь, що робити, щоб працівники працювали навіть у відсутність керівника. Кошторис витрат на навчання наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Кошторис витрат на навчання персоналу, грн.

Захід	Сума, грн.
Тренінг «Емоційний інтелект»	120000
Технічне навчання	89000
Тренінг «Ефективне керівництво персоналом»	165000
Разом	374000

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, при правильній розробці системи мотивації праці персоналу управління трудовим колективом стає набагато ефективнішим і дозволяє максимально використовувати його потенційні можливості.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Економічна ефективність включає в себе рішення завдань, які стоять перед підприємством. Вона буде залежати від правильного та ефективного використання людського ресурсу.

Для розрахунку ефективності зведемо у табл. 3.5. загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів.

Таблиця 3.5

Кошторис витрат на удосконалення системи мотивації підприємства

Захід	Сума, грн.
Впровадження системи KPI	50000
Дошка пошани	4000
Оплата різних бонусів для співробітників організації (оплата членства в клубах або асоціаціях на вибір працівника, безкоштовні обіди, знижки на заняття у спортзалі)	200000
Тренінг «Емоційний інтелект»	120000
Технічне навчання	89000
Тренінг «Ефективне керівництво персоналом»	165000
Разом витрати	520000

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів.

Для визначення ефективності впровадження запропонованих заходів потрібно розрахувати витрати та економічний результат від впровадження цих заходів.

Економічний ефект пропонованих заходів будемо розраховувати з урахуванням того, що прибуток збільшиться на 2%. Для цього використаємо формулу:

$$\Delta \text{ЧД} = \text{ЧД}_{2022} \times E \quad (3.1)$$

де $\Delta \text{ЧД}$ – запланований чистий дохід від реалізації продукції в наслідок впровадження заходів;

ЧД_{2022} - чистий дохід від реалізації продукції у 2022 р.;

E – економічний ефект.

Відповідно, збільшення чистого доходу від реалізації продукції внаслідок впровадження заходів, враховуючи що вони призведуть до ефекту у розмірі 2% буде дорівнювати:

$$\Delta\text{ЧД} = 3106661 \times 0,02 = 62133,22 \text{ тис. грн.}$$

Припускаємо, що за рахунок впровадження проекту удосконалення системи мотивації праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» плинність кадрів знизиться на 10%.

Чисельність співпрацівників підприємства, звільнився у 2022 р. становило 128 осіб, 10% складе 13 осіб. Так як 13 осіб залишаться працювати на підприємстві, то знизяться витрат на відбір та найм персоналу.

Витрати на пошук, підбір та навчання нового працівника на одну людину визначено як сума річних витрат на пошук та підбір річних витрат на навчання одного працівника.

За даними отриманими на підприємстві нами встановлено, що середня вартість витрат на пошук, підбір складає 1300 грн. на одну людину. Ці витрати складаються з:

- витрат на рекламні звернення о вакансіях підприємства в ЗМІ;
- витрати на розміщення інформації про вакансії на спеціальних сайтах.

Сума річних витрат на навчання одного працівника, відповідно даних, отриманих на підприємстві складає 3796 грн. Відповідно загальна сума витрат на пошук, підбір та навчання одного нового працівника:

$$B = 1300 \text{ грн.} + 3796 \text{ грн.} = 5096 \text{ грн.}$$

Тоді передбачувана економія засобів на підбір та навчання нових робітників, з урахуванням зниження плинності кадрів на 10% складе:

$$E_{\text{п}} = 13 * 5096 = 66248 \text{ грн. на рік}$$

Відповідно дохід підприємства від реалізації запропонованих заходів збільшиться на 62133,22 тис. грн. + 66,25 тис. грн. = 62199,58 тис. грн.

Відповідно до теоретичних та статистичних досліджень ми встановили, що у працівників перед звільненням або у нових співпрацівників продуктивність праці

за місяць може падати в середньому на 30-40%. Тому, на підприємстві існує ризик втрат, пов'язаних із зниженням продуктивності праці.

Розрахуємо показник втрат, пов'язаних із зниженням продуктивності праці на 30% перед звільненням співпрацівника – розрахований як добуток середнього денного виробітку на одного працівника та передбачуваний коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням. Показник втрат на одного працівника в місяць.

$$289,58 \text{ тис. грн.} * 0,3 = 86,87 \text{ тис. грн. на 1 працівника в місяць}$$

Визначення економічної ефективності запропонованих заходів методом абсолютної ефективності без врахування фактору часу. Даний метод включають оцінку за наступними показниками: річний ефект від заходів; строк окупності; коефіцієнт ефективності капіталовкладень.

Річний економічний ефект визначається за формулою:

$$E = P - K \quad (3.2)$$

де, E – економічний ефект, грн., P – економічні результати здійснення заходів за розрахунковий період, грн., K – витрати на здійснення заходів за розрахунковий період, грн.

$$E = 62199,58 - 520 = 61679,58 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт ефективності визначається за формулою:

$$KE = P/V \quad (3.3)$$

KE – коефіцієнт ефективності, П – прибуток, від впровадження заходів тис. грн., V – витрат на впровадження заходів, тис. грн.

$$KE = 62199,58 / 520 = 118,6$$

Термін окупності розраховується за формулою:

$$TO = V/E \quad (3.4)$$

$TO = 520 / 61679,58 = 0,01$ місяці – 3 дні.

Прогноз ефективності від впровадження заходів удосконалення системи мотивації працівників ТДВ «Яготинський маслозавод», представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Показники ефективності мотивації працівників

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Факт, 2022 р.	План 2024 р.	Темп роста 2024 р. до 2022 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3106661	3168794	102
Фонд оплати праці, тис. грн.	783342	793525	101,3
Фонд оплати праці на 1 працівника, тис. грн.	876	888	101,3
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	894	894	100
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	289,58	895,37	102,1
Зарплатовіддача, тис. грн./ тис. грн.	0,252	0,254	100,7
Рентабельність продукції, %	1,02	1,03	100,8

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Реалізація запропонованих заходів забезпечить приріст виручки від реалізації продукції на 62133 тис. грн. в рік, що на 2% більше у відношенні до 2022 р. Також, із прогнозованих даних ефективності провадження заходів видно, що вони дають можливість збільшити фонд оплати праці в 2024 р. на 1,3% по відношенню до 2022 р., це в першу чергу пов'язано з приростом продуктивності праці на 2,1%. Відповідно зростання продуктивності праці пов'язано із зростанням виручки від реалізації продукції. Відмітимо, що зростання продуктивності праці випереджає ріст середнього рівня оплати праці, що заслуговує позитивної оцінки. Зарплатовіддача збільшиться на 0,7% за рахунок збільшення виручки та фонду оплати праці.

Соціальна ефективність полягає в тому, що за рахунок впровадження запропонованих заходів зросте:

- матеріальна зацікавленість працівників в результативності як колективної праці, так і виробництва в цілому;
- конкурентоспроможність працівників;
- продуктивність праці працівників;
- рівень задоволеності персоналу власною працею;

- лояльність працівників по відношенню до підприємства.

Висновки до розділу 3

З метою удосконалення системи мотивації персоналу підприємства нами запропоновано низку заходів.

Запропоновано впровадити систему формування змінної частини грошової винагороди з урахуванням КРІ. КРІ-показники діяльності підрозділу (підприємства), які допомагають підприємству у досягненні стратегічних та тактичних (операційних) цілей.

Для вирішення проблеми погано розвиненого морального стимулювання було розроблено нову покращену систему нематеріального стимулювання праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод». Для цього було запропоновано використати керівництву такі нематеріальні винагороди:

- прописані та прозорі етапи кар'єрного зростання;
- визнавати заслуги підлеглого;
- гнучкий графік робочого та вільного часу, пріоритети при плануванні часу відпочинку;
- гарні умови праці та організації робочого місця працівників;
- трудова мотивація– залучення всіх співробітників до процесу прийняття рішень;
- надання відгулів співробітникам за певні заслуги та по необхідності тощо.

Окремо розглянуто можливість навчатися та підвищувати кваліфікацію за рахунок підприємства, що дозволяє отримати доступ до різного роду тренінгів, спрямованих на різні групи працівників, які в кінцевому підсумку позитивно впливають на мотивацію та результати діяльності підприємства.

Загалом можна дійти висновку, що реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво мінімізувати витрати на персонал, так як вирішити проблему плинності кадрів. Так само персонал буде зацікавлений у процесі праці цієї

організації, внаслідок чого ТДВ «Яготинський маслозавод» отримуватиме найбільший результат.

Таким чином, нами розглянуто питання стратегії мотивації персоналу підприємства. Однак для того, щоб виробити власну програму стимулювання, керівники повинні знайти свій власний комплекс заходів, який краще підійде їхньому колективу. Ясно одне – сьогодні досягти успіху, ігноруючи проблему стимулювання персоналу, не можна. Здійснення програм стимулювання праці завжди вимагає великих витрат, але ефект, який можуть принести, значно більше. Адже саме співробітники є головним ресурсом будь-якої компанії. Досягти найбільшої віддачі можна лише в тому випадку, якщо вигоду від праці працівника має і фірма, і він сам.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить приріст виручки від реалізації продукції на 62133 тис. грн. в рік, що на 2% більше у відношенні до 2022 р. Також, із прогнозованих даних ефективності провадження заходів видно, що вони дають можливість збільшити фонд оплати праці в 2024 р. на 1,3% по відношенню до 2022 р., це в першу чергу пов'язано з приростом продуктивності праці на 2,1%. Відповідно зростання продуктивності праці пов'язано із зростанням виручки від реалізації продукції. Відмітимо, що зростання продуктивності праці випереджає ріст середнього рівня оплати праці, що заслуговує позитивної оцінки. Зарплатовіддача збільшиться на 0,7% за рахунок збільшення виручки та фонду оплати праці.

Соціальна ефективність полягає в тому, що за рахунок впровадження запропонованих заходів зросте: матеріальна зацікавленість працівників в результативності як колективної праці, так і виробництва в цілому; конкурентоспроможність працівників; продуктивність праці працівників; рівень задоволеності персоналу власною працею; лояльність працівників по відношенню до підприємства.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведені дослідження відмітимо, що мотивація – це сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють працівника або колектив працівників до досягнення індивідуальних та спільних цілей діяльності підприємства. Основним завданням є з'ясування кола інтересів та потреб усіх працівників, що забезпечить формування оптимальної системи мотивації персоналу.

Розглядаючи теоретичні аспекти мотивації, вважаємо за необхідне виокремити структурні елементи мотивації. Потреби, інтереси та мотиви відносять до внутрішніх чинників формування системи мотивації, які перебувають у тісному постійному взаємозв'язку. Потреба проявляється за відчуття людиною нестачі певного блага, вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Під мотивами слід розуміти усвідомлені причини діяльності, спонукання людини до чогось.

До зовнішніх складників системи мотивації належать стимули. Відмінність мотивів і стимулів полягає у тому, що стимул являє собою зовнішню причину, що спонукає працівника до діяльності, а мотив виступає внутрішньою спонукальною силою, в основі якої може бути як стимул, тобто винагорода, службове просування, адміністративна ухвала, так і особисті причини, до яких можемо віднести почуття обов'язку, відповідальність.

Як свідчать теоретичні та практичні дослідження проблематики системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства, чинні мотиваційні системи вітчизняних підприємств характеризуються домінантним застосуванням матеріальної форми мотивації, розставляючи при цьому основні акценти на заробітній платі. Основне завдання керівництва полягає у з'ясуванні кола інтересів та потреб усіх працівників, що забезпечить формування оптимальної системи мотивації персоналу.

Проаналізовано основні напрямки та методи оцінки мотивації персоналу. Наголошено, що для оцінки мотивації персоналу слід з обережністю використовувати загальноприйняті методи, адже вони вимагають досить великих

ресурсів, що знижує ефективність мотиваційного менеджменту. Рекомендовано оцінку ефективності системи мотивації здійснювати з урахуванням загальних принципів її побудови, адаптованих у відповідності до теоретичних положень менеджменту.

Нормативно-законодавча основа соціально-трудових відносин в Україні орієнтується на вимоги Європейського законодавства. Це і Маастрихтські угоди, які декларують принцип допоміжності інститутів Євросоюзу, Європейська соціальна хартія, конвенції і рекомендації МОП та ін. Серед національних нормативно-правових актів регулювання в сфері мотивації працівників виділимо Закон України «Про колективні договори і угоди» та КзПП.

Молочна галузь сьогодні є провідною у харчовій та переробній промисловості будь-якої країни та формує ринок значної місткості, що характеризується різноманітністю продукції та високим рівнем конкуренції. У таких умовах важливою передумовою для успішного функціонування молокопереробних підприємств України є розроблення заходів щодо посилення їх конкурентних позицій на ринках.

Об'єктом дослідження було обрано Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (ТДВ «Яготинський маслозавод») відноситься до складу холдингової компанії «Молочний альянс». ТДВ «Яготинський маслозавод» - типовий представник переробної промисловості, профілем діяльності якого є переробка сільськогосподарської сировини. Розміщене в місті Яготин Яготинського району Київської області. Кінцевим продуктом підприємства є пакетоване молоко та інша молочна продукція.

Узагальнюючі основні економічні показники діяльності підприємства відмічаємо, що обсяги господарювання підприємства суттєво знизилися - на 11,1% або на 389080 тис. грн. зменшився чистий дохід підприємства, ще швидшими темпами відбулося зменшення валового прибутку – на 65,6% або 609632 тис. грн, і нарешті зниження чистого прибутку перевершило попередні тенденції, зменшення відбулося на 134,3% або 248060 тис. грн. Відмітимо, що

2022 р. – це рік, який підприємство спрацювало з від’ємним фінансовим результатом -63319 тис. грн.

Збільшується середньорічна вартість активів у 2022 р. відносно 2020 р. – на 21,3%. Дане збільшення відбулося за рахунок збільшення середньорічної вартості необоротних активів – на 24,5% та оборотних – на 19,9%. Відбулося зменшення працівників – на 3,9% або 36 осіб. Що викликало неефективність використання основних засобів, і призвело до зменшення фондівіддачі та продуктивності на 28,6% та 7,6% відповідно. Ці всі фактори вплинули на зменшення коефіцієнту оборотності оборотних активів – на 25,9%.

За організацію та впровадження мотивації на підприємстві відповідає відділ кадрів. Начальник відділу особисто приймає рішення щодо мотиваційних процесів, проте на підприємстві відсутні фахівці саме з питання мотивації працівників, про що свідчить висока плинність кадрів. Таким чином на середньому рівні управління не спеціалістами з мотивації розробляються і впроваджуються системи мотивації працівників, які нажаль не носять системний та обґрунтований характер.

Мотивуючий вплив на персонал має не тільки заробітна плата, а й додаткові виплати, які стимулюють працівників активізувати свої зусилля для отримання більшого рівня оплати праці. Розподіл фонду оплати праці на підприємстві має стабільність, основна заробітна плата – складає 71%, додаткова – 24,%, іншу частку складають інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Варто також відмітити те, що загальне зниження фонду оплати праці в 2022 р. відносно 2020 р. на 12,5% не вплинуло на структуру фонду оплати праці, всі доплати зменшилися пропорційно.

Найбільшу частку у фонді додаткової оплати праці складає оплата щорічних відпусток і додаткових відпусток – 40,1% або 75702,9 тис. грн., найменшу частку – оплата праці працівників необлікового складу - 3,2%. Великою питомою вагою у фонді додаткової оплати праці відрізняється також премії за виробничі результати відрізняються 17,2% або 32471,8 тис. грн. та надбавки за високу професійну майстерність – 16,% або 30394,4%. Доплати також становлять велику

частку даного фонду – 16,9%, серед яких найвагомішими є доплати за суміщення професій або збільшення обсягу робіт, яке стало надто актуальним у воєнний час – 7,15 або 13403,8 тис. грн.

Проаналізувавши проведене анкетування працівників підприємства встановлено, що історію підприємства знає трохи більше половини персоналу, можливо ще пов'язане із плінністю кадрів, адже 43% персоналу працюють на підприємстві менше 5 років. Командний дух в період війни є найважливішою цінністю для працівників – 18%, поряд із соціальною допомогою, яка зайняла 12%. Важливою для працівників є довіра в команді – 96%. Також найбільш важливим для працівників є заробітна плата – 14% та перспективність розвитку – 11,1%. Серед найбільш важливих форми нематеріального стимулювання працівниками виділено навчання та підвищення кваліфікації – 12,9% та соціальне забезпечення – 12,2%.

Для кожного підприємства важливим є розуміння ефективності заходів, які впроваджуються для мотивації працівників до високопродуктивної праці, та коштів що витрачаються на утримання персоналу, та яким чином вони відображаються на показниках ефективності підприємства. Так, віддача від заробітної плати у 2022 р. зменшилася на 0,004 %, що говорить про зниження її мотиваційного впливу на працівників. Незважаючи на те що у 2022 р. зросла питома вага заробітної плати в загальній сумі втрат виробництва на 0,07% та питома вага заробітної плати в обсягах товарної продукції на 0,07%.

З метою удосконалення системи мотивації персоналу підприємства нами запропоновано низку заходів.

Запропоновано впровадити систему формування змінної частини грошової винагороди з урахуванням КРІ. КРІ-показники діяльності підрозділу (підприємства), які допомагають підприємству у досягненні стратегічних та тактичних (операційних) цілей.

Для вирішення проблеми погано розвиненого морального стимулювання було розроблено нову покращену систему нематеріального стимулювання праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод». Для цього було запропоновано

використати керівництву такі нематеріальні винагороди: прописані та добре видимі етапи кар'єрного зростання; визнавати заслуги підлеглого; гнучкий графік робочого та вільного часу, пріоритети при плануванні часу відпочинку; гарні умови праці та організації робочого місця працівників; трудова мотивація стимулювання – залучення всіх співробітників до процесу прийняття рішень; надання відгулів співробітникам за певні заслуги та по необхідності тощо.

Окремо розглянуто можливість навчатися та підвищувати кваліфікацію за рахунок підприємства, що дозволяє отримати доступ до різного роду тренінгів, спрямованих на різні групи працівників, які в кінцевому підсумку позитивно впливають на мотивацію та результати діяльності підприємства.

Загалом можна дійти висновку, що реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво мінімізувати витрати на персонал, так як вирішити проблему плинності кадрів. Так само персонал буде зацікавлений у процесі праці цієї організації, внаслідок чого ТДВ «Яготинський маслозавод» отримуватиме найбільший результат.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить приріст виручки від реалізації продукції на 62133 тис. грн. в рік, що на 2% більше у відношенні до 2022 р. Також, із прогнозованих даних ефективності провадження заходів видно, що вони дають можливість збільшити фонд оплати праці в 2024 р. на 1,3% по відношенню до 2022 р., це в першу чергу пов'язано з приростом продуктивності праці на 2,1%. Відповідно зростання продуктивності праці пов'язано із зростанням виручки від реалізації продукції. Відмітимо, що зростання продуктивності праці випереджає ріст середнього рівня оплати праці, що заслуговує позитивної оцінки. Зарплатовіддача збільшиться на 0,7% за рахунок збільшення виручки та фонду оплати праці.

Соціальна ефективність полягає в тому, що за рахунок впровадження запропонованих заходів зросте: матеріальна зацікавленість працівників в результативності як колективної праці, так і виробництва в цілому; конкурентоспроможність працівників; продуктивність праці працівників; рівень

задоволеності персоналу власною працею; лояльність працівників по відношенню до підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абібуллаєв М.С. Методи забезпечення інноваційного розвитку підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами". К.: КНЕУ. 2005. С. 98.
2. Антощенкова В., Кравченко Я. Сучасні тенденції виробництва та споживання молока в світі в умовах глобалізації. Економічний аналіз. 2022. Т. 32, № 2. С. 7–14.
3. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
4. Бала В.В., Мацак А.Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2019_3_22.pdf
5. Бондарчук К. П. Механізм формування системи професійної орієнтації населення в Україні: дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2021. 190 с.
6. В Україні продовжують працювати близько 70 % молокопереробних підприємств. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3479093-v-ukraini-prodovzuut-pracuvati-blizko-70-molokopererobnih-pidpriemstv.html>
7. Вагнер А. М. Стратегія створення механізму мотивації праці на українських підприємствах. Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Київ: КНЕУ, 2015. Т.3. 646 с.
8. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 10–15.

9. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>.
10. Винник О. В. Регуляторні механізми трудової мотивації в Україні: дис. ... канд. екон. наук. Одеса, 2012. 192 с.
11. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
12. Гамова О.В. Заробітна плата як економічна категорія. Держава та регіони: серія: Економіка та підприємництво. 2010. №3. С. 368.
13. Генеральна угода між КМУ, всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців і підприємців а всеукраїнськими профспілками і профоб'єднаннями на 2020-2030 роки. URL: <http://zalp.org.ua>.
14. Голобородько С. Велика рогата: минуле та нинішнє. URL: http://www.agroperspectiva.com/ru/free_article/333
15. Гурська І. С., Лук'янова М. М. Функціонування вітчизняного ринку молока та молочних продуктів. Інноваційна економіка. 2022. № 3–4. С. 30–39.
16. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/60.pdf>.
17. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3(55). С. 94–100.
18. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Ринок молочної галузі: стан та тенденції розвитку. Економіка і суспільство. 2023. Вип. 18. С. 382–388.
19. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. № 2. С. 44–51.
20. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>.

21. Долгіх Н. Удосконалення соціально-трудових відносин в сфері трудової мотивації. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246285>
22. Європейська соціальна хартія (3 травня 1996 р). Аспект праці. 2003. № 1. С. 33.
23. Європейській вибір ЕґС. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2015-2025 роки: Послання Президента України до Верховної Ради України. Київ: ІВЦ Держкомстату України, 2016. 74 с.
24. Занюк С.С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
25. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. URL: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf
26. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2012. Т. 133. С. 65–71.
27. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.
28. Кібанов А.Я., Івановська Л.В. Стратегічне управління персоналом. Київ, 2009. 450 с.
29. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7189>
30. Козак О., Грищенко О. Ринок молока і молочних продуктів: світові тенденції розвитку та перспективи для України. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 4. С.90–96.
31. Козенков Д.Є., Солошенко К.М., Якубова Е.П. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання: монографія. Дніпропетровськ: Системні технології, 2012. 157 с.
32. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки». 2013. № 4(253). С. 49–53.

33. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
34. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 337 с.
35. Кошовий Б.-П. О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2014. № 1. С. 29–32.
36. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 6. С. 36–38.
37. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
38. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Л. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
39. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ: «Академвидав», 2003. 416 с.
40. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Малиха В. В., Величко А. Є., Кухарук Р. М., Маслова І. В., Пухлякова М. В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. Агросвіт. 2022. № 16. С. 62–68.
41. Кузьо Н.Є., Косар Н.С., В. В. Малиха В.В. Дослідження тенденцій розвитку ринку молочних продуктів України та напрями активізації маркетингової діяльності на ньому виробників сиру. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31272/menedzhment-173-182.pdf>
42. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. Ринок праці та зайнятість населення. 2014. № 3. С. 26-29.
43. Кушнерик О.В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2023_22_23
44. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 491–495.

45. Ломанов І., Уманський О., Марченко М. Про регулювання розмірів фондів оплати підприємств виробничої сфери. Україна: аспекти праці. 2020. № 2. С.465.

46. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2019. № 11 (1). С. 204–209.

47. Мардар М. Р., Лозовська Г. М., Памбук С. А. Основні тенденції розвитку ринку молочної продукції і методи її просування. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2023. Вип. 4. С. 12–19.

48. Мотивація як умова і чинник професійного та кар'єрного розвитку персоналу. URL: <http://e-works.com.ua>

49. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. Персонал. 2009. № 4. С. 44–49.

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

51. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/379>

52. Обсяг імпорту сирів в Україну виріс на 97 %. URL: <https://.com/uk/posts/show/obsag&importu&siriv&v&ukrainu&viris&na&97>

53. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

54. Перевозчикова Н.О., Котова Ю.І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961>

55. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. Економіка АПК. 2009. № 1. С. 78–83.

56. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

57. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-УІ. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

58. Промислове тваринництво намагається зберегти поголів'я. URL: <https://uadairy.com/promyslove-tvarynnnytvo-namagayetsya-zberegty-pogolivya>

59. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.

60. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/20/20>

61. Рогатюк О.В., Заєць О.В. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці. URL: <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi-yak-vazhliiv-chinnikpidvischennya-efektivnosti-pratsi>

62. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. С. 93–96.

63. Рульєв В. Мотивація у менеджменті, поняття і види мотивації, Менеджмент: URL: http://libfree.com/176371188_menedzhmentmotivatsiya_menedzhmenti.html

64. Семенда Д. К., Корман І. І., Семенда О. В. Оцінка кон'юнктури та споживчих переваг на ринку сиру України. Агросвіт. 2022. № 3. С. 77–88.

65. Сладкевич В.П., Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій. URL: http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p08_53.pdf

66. Співвідношення зарплати топ-менеджерів і мінімальної зарплати у США: дані НБУ. URL: www.bank.gov.ua.

67. Турчин І. М., Максимова Д. О. Аналіз ринку м'яких та твердих сирів в Україні та за кордоном. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького. Серія: Харчові технології. 2023. Т. 20, № 85. С. 46–50.

68. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. Під ред. д.е.н. Крамаренко В. І. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
69. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 98–102.
70. Фаворити успіху 2023. Продукти харчування. URL: <https://www.favor.com.ua/vote/products/cheese>
71. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 293–298.
72. Хто і скільки споживає молочних продуктів. URL: <http://avm-ua.org/uk/post/hto-i-skilki-spozivae-molocnih-produktiv>
73. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінки та удосконалення. Банківська справа. URL: https://www.researchgate.net/publication/322342097_SISTEMA_MOTIVACII_BANKIVSKOGO_PERSONAL_U_PROBLEMI_OCINKI_TA_UDOSKONALENNA.
74. Чмут А. В. Антош Н. В. Стан та тенденції розвитку ринку молока та молочної продукції в Україні. Економіка і суспільство. 2022. Вип. 17. С. 174–181.
75. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_4_55
76. Шевченко А. В., Табачук Н. О Сучасний стан ринку молочної продукції та забезпечення її якості в умовах євроінтеграції України. Науковий вісник Ужгородського нац. Університету. 2023. Вип. 27, част. 2. С. 101–107.
77. Шостак І.В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 315–320.
78. Якуба Л. Ф. Мотивація ефективної праці в ринковій економіці. Журнал Міжнародна науково-практична конференція. Аспекти праці. 2006. № 6. С. 9-10.
79. Koshovyi B. On Stimulus-Response basement in overcoming of demotivative effects at work according to the present-day notions of economic security management.

American Journal of Scientific and Educational Research. 2014. № 1 (4). Vol. II. P. 52 – 58.

80. Kovalenko A. Determinants of personnel policy in the process of management of financial and economic security of business entities. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences. 2019. № 3. Pp. 70–77.

81. Taranskyi I., Kuzo N., Kosar N., Lykholat S., Sapinski A., Pochopien J. Investigation of the tendencies of dairy market development in ukraine and competitive capacity of domestic and polish producers at the market. URL: http://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.21_3/volume_21_3_2023.pdf

ДОДАТКИ

