

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ

**РОЗРОБКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА  
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Кваліфікаційна робота здобувача  
освітнього ступеня «магістр»  
спеціальності 076 Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність  
освітньої програми Економіка та  
управління підприємствами. Менеджмент  
проектів і консалтинг  
Запорожченко Олексія Володимировича  
Керівник: к.е.н., доц. Сорока Л.М.  
Рецензент: директор РАБК «Ново-  
Некрасівський» Кіліян В.І.

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємствами та підприємств  
(назва вишуквої кафедри)

протокол № 8 від «27» грудня 2022 р.

Завідувач кафедри

Мельник Олександр  
(підпис)



Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«26» січня 2023 р.

Оцінка 92 відмінно  
(за сучасним шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Сорочка Л.М.  
(підпис)



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Поняття та сутність стимулювання.....	8
1.2. Порівняльний аналіз систем стимулювання праці та основних теорій мотивації .....	15
1.3. Види стимулювання праці персоналу на сучасному підприємстві.....	27
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РАБК «НОВО-НЕКРАСІВСЬКИЙ».....	40
2.1. Загальна характеристика РАБК «Ново-Некрасівський».....	40
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану РАБК «Ново-Некрасівський».....	43
2.3. Оцінка процесу стимулювання персоналу РАБК «Ново-Некрасівський».....	59
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ РАБК «Ново-Некрасівський» .....	67
3.1. Проектування заходів стимулювання персоналу за методом соціоніки.....	67
3.2. Прогнозування економічного зростання за рахунок удосконалення системи стимулювання працівників.....	72
3.3. Оцінка економічної ефективності впроваджених заходів.....	79
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	92

## ВСТУП

**Актуальність теми.** З початку наукового вивчення законів і закономірностей управління трудовими ресурсами, методів стимулювання праці та процесів мотивації було розроблено безліч теорій, сконцентрованих на змістовних, процесуальних чи ситуаційних моментах. Проте вичерпної концепції, що дає керівництву організації конкретний набір підходів та важелів формування трудової мотивації та лояльності персоналу підприємства, досі немає. Водночас посилення конкуренції, як на місцевих так і на глобальних споживчих ринках, ускладнення умов ведення бізнесу з прискорення науково-технічного прогресу, вивело аспекти управління трудовими ресурсами до низки вирішальних задля забезпечення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу.

Стимули можуть мати різні цінності, такі як окремі предмети або дії інших, і можуть пропонуватися в обмін на збільшення розумових і фізичних зусиль співробітників. Мотивація також відіграє велику роль у продуктивності праці та ефективності організації чи підприємства в цілому. Знаючи структуру та ієрархію мотивацій різних категорій працівників, уникаючи багатьох управлінських помилок і створюючи належні умови для реалізації творчого потенціалу кожного учасника виробничого процесу, можна ефективно управляти організацією.

Головним недоліком українських підприємств є недооцінка потенціалу та інтелектуальних ресурсів людей, які працюють в організації. Однак людський ресурс компанії полягає в великій конкурентоспроможності. Наразі всі співробітники організації повинні діяти як згуртована команда, усвідомлюючи чітке бачення майбутнього та його важливість, а також мати мотивацію діяти проактивно для досягнення цілей. Добре навчені, мотивовані та організовані співробітники визначають долю підприємства. Для ефективного використання мотивації та посилення управлінського впливу необхідно сформулювати її суть: потреби, інтереси, здібності, бажання,

очікування, ціннісні орієнтації, установки тощо. Водночас теоретичні аспекти побудови придатних для України мотиваційних механізмів також потребують подальшого розвитку.

Дослідження в сфері економіки, психології, соціології, та педагогіки виявили зв'язок між стимулами та збільшенням бажання людини до виконання завдань. Згодом це поняття отримало назву «мотивація». Таким чином, з терміном «мотивація» пов'язані всі основні сторони активної життєдіяльності індивіда: завдяки певним спонуканням він організовує свою поведінку, виконує трудову та іншу діяльність, відчуває бажання, прагне до їх здійснення і т.д.

Серед авторів які розглядали ці питання можна назвати наступних: Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, В. Врум, К. Портер і Е. Лоулер, Колот А.М., Головатий М.П., Дмитренко Г.А., Столяренко О.Б., Гайдученко С.О., Бодарецька О.М. та інші.

**Мета роботи:** розробити та економічно обґрунтувати заходи щодо вдосконалення системи стимулювання працівників підприємства РАБК «Ново-Некрасівський».

**Завдання кваліфікаційної роботи:**

- визначити сутність і зміст поняття «стимули» та «мотивація», та «стимулювання праці»;
- надати характеристику кадрових ресурсів підприємства РАБК «Ново-Некрасівський»;
- розглянути методи стимулювання працівників підприємства РАБК «Ново-Некрасівський» та визначити їх ефективність;
- проаналізувати рівень мотивації співробітників компанії та визначити їх основні мотиви;
- удосконалити систему винагород працівників підприємства РАБК «Ново-Некрасівський» та розробити шляхи обґрунтування її економічної ефективності.

**Об'єктом дослідження:** виступають теоретичні та практичні засади процесу стимулювання персоналу на сучасних підприємствах.

**Предметом дослідження:** обрано процес стимулювання персоналу РАБК «Ново-Некрасівський».

**Методи дослідження.** При проведенні дослідження нами використано методи теоретичного узагальнення (при розгляді теоретичних понять процесу стимулювання та мотивації), порівняння (при аналізі основних теорій мотивації); статистичного, економічного аналізу та діагностики (при аналізі результатів господарської діяльності підприємства); експертних і рейтингового методів оцінювання (при оцінці заходів стимулювання робітників підприємства) тощо.

**Інформаційною базою стали:** законодавчі акти України, бухгалтерська та статистична звітність підприємства, монографії, підручники, посібники, наукові статті у фахових та періодичних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій та матеріали, які є у вільному доступі мережі Інтернет.

**Наукова новизна дослідження** полягає у розробці системи стимулювання праці, що дасть особливу додаткову цінність праці для працівників та економічне зростання даної організації.

**Апробація результатів дослідження.** Деякі результати дослідження доповідалися та обговорювалися в рамках наступних конференцій:

- XII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (м. Ізмаїл, 17 травня 2022 р.), за результатами якої, було опубліковано статтю на тему: «Система нематеріальної мотивації персоналу організації: переваги і проблеми її ефективності». (Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента. Вип. 12. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2022. С. 215-219);

– II Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції в бізнесі та менеджменті: теорія і практика». (м. Одеса, 12-13 жовтня 2022 р.), за результатами якої, було опубліковано тези на тему: «Управління людськими ресурсами». (Сучасні тенденції в бізнесі та менеджменті: теорія і практика. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції., 12-13 вересня 2022 р. Одеса: ОНМУ, 2022. С. 27-29).

**Структура і обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 95 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 17 таблиць і 6 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття та сутність стимулювання

Стимулювання співробітників є центральною проблемою в управлінні людськими ресурсами, оскільки це пряма причина поведінки співробітників. Приведення співробітників у відповідність до організаційних цілей і пов'язування інтересів кожного працівника з інтересами організації в цілому є першочерговим завданням управління людськими ресурсами. Зміни у змісті роботи, підвищення освітніх рівнів та завищені соціальні очікування для працівників підвищили важливість стимулювання та мотивації, як функції управління, зробивши цей вид управлінської діяльності більш складним.

Враховуючи те, що проблема стимулювання в Україні є актуальною на даний період розв'язувати прикладну задачу необхідно в рамках об'єкта дослідження. Порівняння західних і вітчизняних підходів показує, що, незважаючи на використання однакових теорій стимулів праці, розроблених переважно зарубіжними вченими, практичні підходи до стимулів праці в Україні і за кордоном істотно відрізняються. Таким чином, у рамках цього дослідження пріоритетним є завдання вивчення базових основ стимулів.

Сучасні організації потребують дуже відповідальних, ініціативних, високоорганізованих та самореалізованих працівників. Такі якості співробітників складно забезпечити у вигляді традиційних матеріальних стимулів, жорсткого зовнішнього контролю, зарплат і покарань. Тільки той, хто розуміє сенс своєї роботи і прагне досягти як особистих, так і організаційних цілей, може розраховувати на хороші результати. Формування таких співробітників – робота з управління мотивацією.

Питання ефективного стимулювання та мотивації кадрового потенціалу зараз досить широко розглядається в науковій та публіцистичній літературі. Про це свідчить той факт, що за останні роки як в Україні, так і за кордоном автори



опублікували значну кількість робіт з фундаментальної та прикладної економіки на цю тему. В Україні поняття готовності до праці в економічному сенсі виникло порівняно недавно у зв'язку з демократизацією виробництва. Зазвичай воно використовувалося в основному в промисловій економічній сфері.

Дослідження в сфері соціології, педагогіки, психології та економіки виявили зв'язок між стимулами та збільшенням бажання людини до виконання завдань. Згодом це поняття отримало назву «мотивація». Таким чином, з терміном «мотивація» пов'язані всі основні сторони активної життєдіяльності індивіда: завдяки певним спонуканням він організовує свою поведінку, виконує трудову та іншу діяльність, відчуває бажання, прагне до їх здійснення і т.д.

Менеджери розрізняють види мотивації на прямий тип, силовий (примусовий) і непрямий (заохочувальний). Під прямою мотивацією розуміють безпосередній вплив на характер і цінності працівника шляхом переконання, навіювання, психологічного впливу, агітації та демонстрації прикладу. Сильна (примусова) мотивація заснована на загрозі того, що задоволення всіх потреб працівників погіршиться, якщо вони не дотримуватимуться встановлених вимог. В результаті ефективного управління персоналом ми зосередимося на побудові системи стимулювання та мотивації працівників.

Результатом ефективного управління людськими ресурсами є зосередження зусиль співробітників на досягненні цілей, визначених стратегією організації, забезпечення ефективного використання інтелектуальних і фізичних здібностей працівників, а також на реалізацію компетентності, підвищення якості життя, поліпшення трудових відносин, з підвищенням духу співпраці та морального духу, взаємною вигодою окремих, професійних і соціальних груп персоналу організації, необхідними організаційними перевагами та мотивацією працівників. Кінцевою метою роботи з персоналом є досягнення

максимальної конвергенції між організаційними очікуваннями та інтересами працівників щодо їхньої професійної діяльності.

Стимулювання - один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності.

Стимулювання праці - це умови, за яких працівники відчують, що вони можуть працювати більш продуктивно, підвищують своє бажання, і це бажання породжує потребу працювати продуктивніше [1, с. 14].

Мотивація - сукупність психологічних властивостей, які пояснюють поведінку людини, її ініціацію, наміри, діяльність. У загальному розумінні мотивація - це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки [1, с. 6].

Таким чином, всі основні сторони активної життєдіяльності індивіда, такі як організація дій за мотивом, здійснення трудової чи іншої діяльності, переживання бажань і зусилля по їх задоволенню, називаються мотивами.

Сформованість бажання працювати означає, що об'єкт управління має необхідні блага, які відповідають суспільно обумовленим потребам людини, для отримання блага, необхідні індивідуальні трудові зусилля працівника, а також мотивація трудової діяльності працівника, який може отримати ці блага. при менших матеріальних і моральних витратах, ніж будь-який інший вид діяльності. Найпростіша модель стимулювання праці через потреби показана на рисунку 1.1.

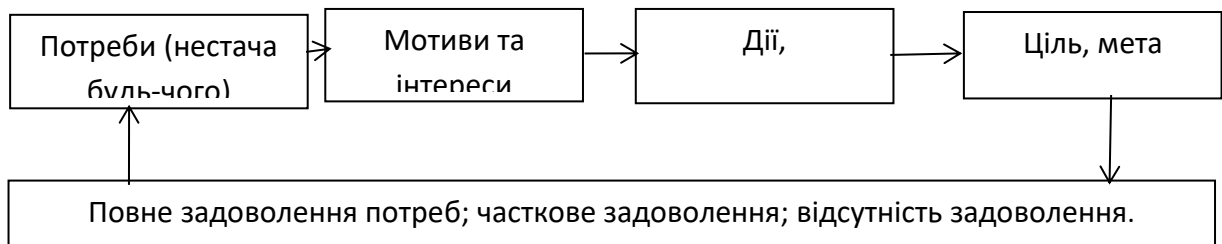


Рис. 1.1. Спрощена модель стимулювання через потреби.

*Джерело: складено на основі [1]*

Група домінуючих мотивацій, що визначають поведінку працівника, називається мотиваційним комплексом і має свою структуру, яка змінюється відповідно до конкретної робочої ситуації [2, с. 28-30].

Сила мотивації визначається гостротою потреби у працівника. Чим вище терміновість бажання отримати цей товар, тим краще діятиме працівник. Отже, важливим чинником індивіда є система потреб, мотивацій і занепокоєнь, тобто тих, які визначають причини його дій і допомагають пояснити рішення, які він приймає. Потреби особистості - це усвідомлення того, що чогось не вистачає, що спонукає людину до дії [3, с. 34].

Таким чином, одержимість - це відчуття, що чогось не вистачає, і має чітке спрямування. Це поведінковий прояв потреби орієнтований на досягнення цілей. Ціль у цьому сенсі - це те, що сприймається як засіб досягнення мети. Коли така мета досягнута, потреба може бути задоволеною, частково задоволеною або незадоволеною. Ступінь задоволення, яку людина отримує від досягнення мети, впливає на те, як вона поводитиметься в подібних ситуаціях у майбутньому.

Психологи розрізняють два види мотивації: внутрішню і зовнішню. Внутрішня мотивація пов'язана з інтересом до діяльності, важливістю завдання, яке потрібно виконати, свободою дій, можливостями для самореалізації, розвитку своїх умінь і навичок. Зовнішня мотивація формується під впливом зовнішніх факторів, таких як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливості просування по службі, винагороди і покарання з боку начальства. Вони мають сильний вплив, але не обов'язково постійний. Можна сказати, що більш ефективним є механізм, який впливає як на зовнішню, так і на внутрішню мотивацію.

На практиці, можна побачити, що в житті немає чіткої різниці між «зовнішньою мотивацією» та «внутрішньою мотивацією». Хоча загальновідомо, що мотивація має значний вплив на продуктивність людини, прямого зв'язку між мотивацією та кінцевим результатом трудової діяльності немає. Люди, орієнтовані на високу продуктивність, можуть працювати

гірше, ніж невмотивовані працівники. Причина відсутності прямого зв'язку між мотивацією та результатами праці полягає в тому, що на останні впливає багато інших факторів, таких як кваліфікація та здібності людини, правильне розуміння поставленого завдання.

Системи винагород використовуються, щоб спонукати людей до ефективної роботи. У поєднанні з поняттям «стимул» термін «винагорода» має ширше значення, ніж просто гроші та задоволення, з якими його найчастіше асоціюють. Винагорода - це те, що людина вважає цінним для себе [4, с. 13-14]. Однак поняття цінності є унікальним для кожної людини, і тому оцінка винагороди та їх відносна цінність також різні. В таблиці 1.1. наведено основні параметри трудової діяльності з точки зору трудової мотивації.

Таблиця 1.1.

### Основні параметри трудової діяльності з точки зору трудової міграції.

<p>Основні параметри роботи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Різноманітність умінь та навичок;</li> <li>2.Визначеність роботи;</li> <li>3.Значність роботи;</li> <li>4.Зворотній зв'язок</li> </ol>	<p>Основні психологічні стани:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відчуття важливості роботи;</li> <li>2. Відчуття відповідальності за результати роботи;</li> <li>3. Гордість за успішне завершення роботи</li> </ol>	<p>Стимулювання працівника та його наслідки для роботи та навичок:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока внутрішня робоча мотивація;</li> <li>2. Висока якість виконання роботи;</li> <li>3. Високий ступінь задоволення від роботи;</li> <li>4. Мала кількість прогулів і низька плинність кадрів;</li> </ol>
Посилена потреба персоналу у зростанні		

*Джерело: складено на основі [4]*

Внутрішня винагорода приходить від самої роботи. Це може бути відчуття успіху, сенс і значення виконаної роботи або самооцінка. Найпростіший спосіб отримати внутрішню винагороду - це створити правильні умови праці та встановити точні цілі.

Зовнішня винагорода - це тип винагороди, який найчастіше асоціюється з поняттям «винагорода». Це походить від організації, а не від самої роботи. З точки зору мотивації її можна визначити як стимули до праці. Стимули

повинні бути узгоджені з цінностями та структурою інтересів працівників, а також із повним потенціалом наявної робочої сили [5].

Функція стимулювання полягає у впливі на робочу силу у вигляді заохочень за ефективну працю, соціального впливу, колективної винагороди та індивідуальної винагороди. Ці форми впливу активізують роботу органів управління та підвищують ефективність загальної системи управління підприємством чи організацією. Суть стимулювання полягає в тому, що працівники компанії виконують свою роботу відповідно до покладених на них прав і обов'язків на основі управлінських рішень, спрямованих на зміну обставин. Розглянемо як заохочення впливають на оцінку ефективності.

Перший варіант - стимули для підвищення мотивації. У цьому випадку стимул має очікуваний ефект. Іншими словами, в результаті дії стимулів підвищується мотивація працівників, планомірно підвищується продуктивність праці, що зберігається протягом певного часу. Фактична поведінка працівника відрізняється від очікуваної (запланованої). Тому що працівники повинні оцінювати стимули. І якщо цього достатньо для мотивації співробітників, керівники можуть очікувати від них продуктивної роботи. Мотиваційні стимули спрямовують індивідів на досягнення цілей, тим самим спонукаючи до продуктивної діяльності. Ця версія розкриває чотири етапи поведінки заохочених працівників.

Етап 1: співробітники оцінюють стимули;

Етап 2: підвищення продуктивності праці співробітників в результаті прийняття стимулів;

Етап 3: інерція, коли стимули починають слабшати через звикання.

Етап 4: депресія, зниження активності, зниження продуктивності через відсутність мотивації стимулу.

Другий варіант - немотивуючий стимул. Ефекти стимулів можуть бути короточасними або взагалі неефективними.

Етап оцінки часто триває недовго. Стадія росту не критична і не досягає очікуваного максимуму. Інерційна і депресивна фази зливаються, що призводить до швидкого зниження активності. Це відбувається, коли:

- по-перше, стимули не є ключовими для мотивації співробітників, тобто працівники не можуть повністю зрозуміти стимули.;
- по-друге, стимули незначні (наприклад, незначні фінансові винагороди).

Третій варіант - демотивуючі стимули. Стимулювання дає позитивний ефект у короткостроковій перспективі, після чого поведінка співробітника стає протестною. У багатьох випадках саме немотивуючі стимули працівники оцінюють як демотивуючі.

Ці стимули мають дві групи фаз позитивну та негативну [6, с. 115]:

- I позитивна фаза - оцінка стимулів;
- II позитивна фаза - підвищена активність;
- III і IV фази - інерція і придушення;
- I негативна фаза - переоцінка дії стимулів;
- II негативна фаза - підвищена деструктивна діяльність.
- III- і -IV негативні фази гальмування інертності та деструктивної діяльності.

Виходячи з цього можна зрозуміти: по-перше, щоб побудувати ефективну систему стимулювання, необхідно розібратися в мотивації; по-друге, бажання працювати задає межі, форми, ступені інтенсивності діяльності, рівні зусиль, старанності, совісті, наполегливості, надає їй спрямованість і змушує працювати для досягнення певної мети. Це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину; по-третє, для аналізу проблеми стимулів та мотивів крім урахування таких особливостей, як національність, стать, вік та інше, необхідно вважати ще психологічні особливості кожного працівника.

## 1.2. Порівняльний аналіз основних теорій мотивації

Основні теорії мотивації поділяються на дві групи:

1. Змістовна теорія мотивації.
2. Процесуальна теорія мотивації.

Змістовна теорія мотивації спрямована на з'ясування потреб, які спонукають дії людей, особливо при визначенні обсягу та змісту праці. Найбільше значення для розвитку сучасних концепцій мотивації внесли праці: А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда та К. Алдерфера, найважливіших дослідників у розвитку сучасних мотиваційних концепцій.

А. Маслоу (1907-1970) - один із найвидатніших засновників гуманістичної психології. З його праць керівники багатьох сфер людської діяльності дізналися про складність людських бажань та їхній вплив на людську мотивацію. Усі потреби людини він розділив на п'ять груп, які назвав базовими потребами [7] (рис. 1.2).

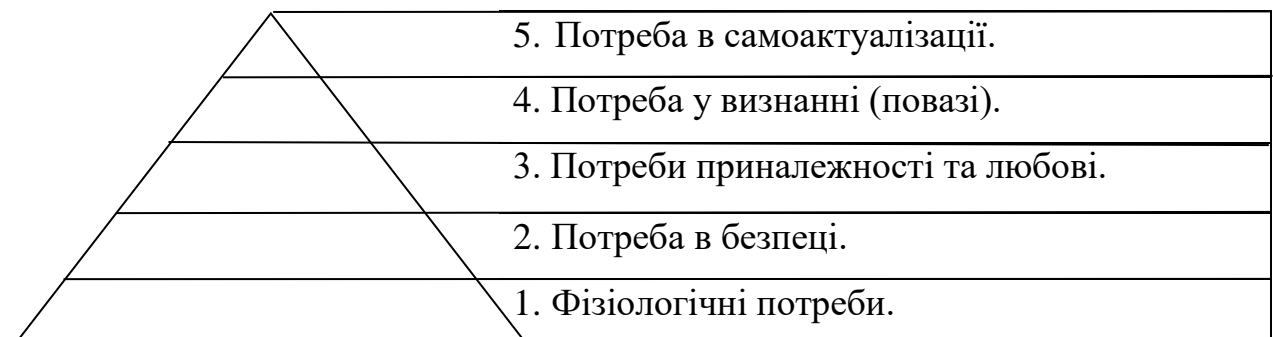


Рис. 1.2. Піраміда потреб А.Маслоу

*Джерело: складено на основі [7]*

1. Фізіологічні потреби, необхідні для життя та існування.
2. Потреба в безпеці (включаючи в нашому випадку потребу віри в майбутнє).
3. Потреби приналежності та любові (у випадку трудової мотивації - соціальні потреби).
4. Потреба у визнанні (повазі) включає самооцінку, особисті досягнення, компетентність і потребу в повазі з боку інших.

5. Потреба в самоактуалізації (самовираженні) - це потреба в реалізації своїх можливостей і зростанні особистості [8].

Відповідно до теорії А.Маслоу, всі ці потреби можна організувати в сувору ієрархію. Він стверджує, що нижчі (первинні) потреби вимагають задоволення до того, як вищі потреби почнуть впливати на мотивацію.

З моменту появи теорії А. Маслоу керівники різних рівнів прийшли до розуміння того, що мотивація визначається різними потребами. Щоб мотивувати конкретних людей, менеджери повинні дозволити їм задовольнити свої найважливіші потреби за допомогою дій, які сприяють досягненню цілей організації в цілому.

Хоча теорія А. Маслоу дала дуже корисний опис мотиваційних процесів для різних типів менеджерів, вона не була повністю підтверджена подальшими експериментальними дослідженнями. Основна критика що до цієї теорії полягає в тому, що вона не враховує індивідуальні відмінності людей.

Модель мотивації Девіда Макклелланда базується на бажаннях вищого рівня. Він вважав, що люди мають три потреби: потреба влади, потреба успіху та потреба приналежності [9] (рис.1.3.).



Рис.1.3. Теорія потреб Д.МакКлелланда.

*Джерело: складено на основі [9]*

Прагнення до влади проявляється як бажання контролювати хід подій і впливати на інших людей. У теорії Маслоу ця потреба лежить десь між потребою в «повазі» та потребою в «самоактуалізації» і виражена нечітко. Владолюбні люди, як правило, відверті, енергійні, не бояться конфронтації та прагнуть відстоювати свою позицію. Потреба в причетності проявляється в потребі людини в любові, прихильності та дружбі з іншими. Ця мотивація, заснована на бажанні, схожа на мотивацію в теорії соціальних потреб



А. Маслоу. Людей із сильним почуттям приналежності може привабити робота, яка надає широкі можливості для соціальної взаємодії.

Наприкінці 1950-х років була запропонована двофакторна (мотиваційно-гігієнічна) теорія Ф. Герцберга. Група дослідників під керівництвом Герцберга опитала 200 інженерів і співробітників лакофарбової компанії, щоб з'ясувати, чи можуть вони конкретно описати, добре чи погано вони почуваються після роботи. Висновки Герцберга змусили його визначити дві широкі категорії: гігієнічні фактори та мотиваційні фактори [10] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

### Теорія Ф.Герцберга

Потреби	
гігієнічні фактори	мотиваційні фактори
Розмір оплати	Відчуття успіху
Умови праці	Підвищення по роботі
Міжособисті відносини	Визнання
Умови контролю праці	Відповідальність
	Зріст можливостей

*Джерело: складено на основі [10]*

Теорія мотивації Ф. Герцберга має багато спільного з теорією Маслоу, гігієнічні фактори відповідають вищезазначеним фізіологічним потребам і потребам у безпеці та довірі в майбутньому. Мотиваційні фактори Ф. Герцберга можна порівняти з потребами вищого порядку Маслоу, а саме потребою у визнанні та потребою в самовираженні.

Теорія ERG К. Альдерфера - є однією з найпоширеніших теорій мотивації [11] (рис. 1.4). К. Альдерфер в своїй теорії класифікував людські потреби на три групи:

- потреби виживання («Existence») - фізіологічні потреби та потреби безпеки;
- потреби у стосунках («Relatedness») - включає потребу в підтримці та схваленні з боку інших;
- потреби зростання («Growth») - спонукання до досягнення таких здібностей, як самоствердження та самовираження.

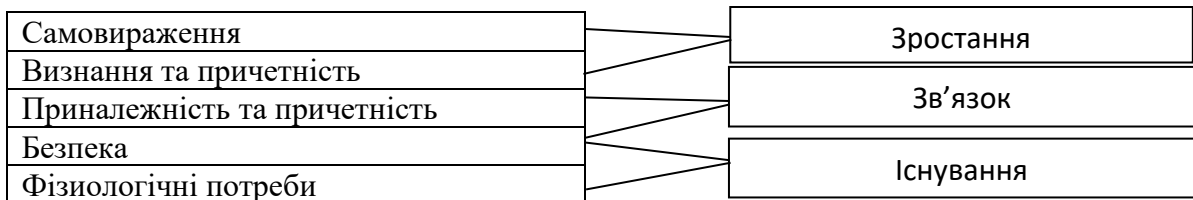


Рис. 1.4. Теорія ERG К. Альдерфера.

*Джерело: складено на основі [11]*

Ці групи потреб можна порівняти з тими, які виділив Маслоу, але відрізняються тим, що рух від потреби до потреби можливий не тільки знизу вгору, а й у зворотному напрямку. Висхідні потоки виникають, коли задовольняються основні потреби. Якщо потреби вищого рівня не задовольняються, відбувається падіння. Незадоволені потреби вищого порядку підсилюють потреби нижчого порядку, і навіть якщо вони повністю задоволені, вони переключаються на їх додаткове задоволення. Рух від вищого до нижчого К. Альдерфер називає розчаруванням, крахом надії на задоволення.

Кожна теорія містить принципово новий погляд на поведінку бажань і природу їх спонукань. Наприклад, в теорії К. Альдерфера існує не тільки ієрархічний рух знизу вгору, а й рух у зворотному напрямку. Д. МакКлелланд вводить ідею про те, що сама ієрархія постійно вдосконалюється шляхом придбання та розвитку нових потреб під впливом життєвого досвіду навколишнього середовища. Ф. Герцберг показав, що не всі бажання завжди мотивують людину, а лише ті, які призводять до розвитку стану задоволення.

На відміну від змістовних теорій мотивації, процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. Вони аналізують те, як людина розподіляє зусилля задля досягнення різних цілей і вибирає конкретний вид поведінки.

Існує три основні процесуальні теорії мотивації. Теорія очікування, теорія справедливості та комбінована теорія мотивації - модель Портера-Лоулера. Теорія очікування базується на положенні про те, що наявність активних бажань не є єдиною необхідною умовою мотивації досягнення певної мети. Крім того, людина повинна сподіватися, що дії, які вона обирає, дійсно

призведуть до виконання або придбання блага, якого він бажає. Модель мотивації, розроблена В. Врумом у теорії очікувань і переваг, може бути виражена, як показано на рисунку 1.5 [12].

Теорія очікувань пропонує низку можливостей для керівників, які прагнуть мотивувати співробітників до продуктивності. Для ефективною мотивації менеджерам необхідно встановити сильну кореляцію між досягнутими результатами та винагородами.

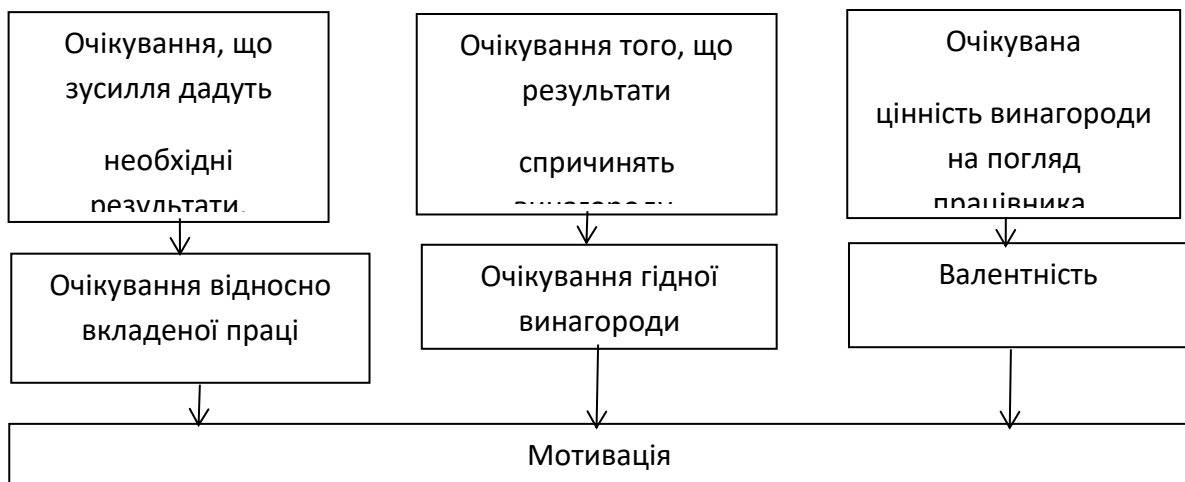


Рис. 1.5. Модель мотивації по теорії В. Врума.

*Джерело: складено на основі [12]*

Теорія справедливості С. Адамса також пояснює, як люди розподіляють і спрямовують свої зусилля на досягнення своїх цілей [13]. Теорія справедливості вважає, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення винагороди та зусиль і порівнюють його з винагородою інших, які виконують подібну роботу. Якщо порівняння виявляє дисбаланс або нерівність у винагороді, тобто якщо працівники вважають, що їхні колеги отримують більше за ту саму роботу, працівники, швидше за все, зазнають психологічного стресу. У результаті, щоб спонукати працівника до роботи, необхідно зняти напругу, виправити дисбаланс, відновити справедливість. Основний висновок полягає в тому, що люди, знижують інтенсивність своєї роботи, поки не почнуть вірити, що отримують справедливу винагороду.

К. Портер і Е. Лоулер розробили складну процедурну теорію стимулів, яка включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Їхня модель

має п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, досягнуті результати, винагороди та задоволення. Створена модель визначає відносини, в яких досягнуті результати визначаються зусиллями, компетенціями, характеристиками та уявленнями про роль працівника. Рівень зусиль залежить від цінності винагороди та від того, чи цей рівень зусиль справді є чітко визначеною винагородою. Теорія Портера-Лоулера встановлює взаємозв'язок між винагородою та продуктивністю. Іншими словами, працівники задовольняють свої потреби винагородами, які вони отримують за досягнуті результати [14].

Будь-яка модель мотивації містить модель стимулювання. У теорії та практиці управління не існує ідеальної багатофакторної моделі стимулювання, яка б задовольняла всі можливі вимоги. Однак популярні моделі відрізняються спрямованістю і ефективністю.

Широко поширені наступні моделі:

- первинних та вторинних потреб;
- внутрішніх та зовнішніх винагород;
- факторна модель стимулювання;
- придбання акцій;
- виправдовування очікувань.

В якості передумови змістовної теорії мотивації керівники визнавали, що в поведінці їхніх підлеглих є якась нелогічність. І в теорії Маслоу, і в теоріях інших дослідників найважливішим було поділ первинних і вторинних потреб у системі стимулів людини. Іншими словами, була зроблена спроба систематично схематизувати ієрархію мотивів людської поведінки, щоб пояснити, чому люди задовольняють декілька бажань у певному порядку, коли відчують декілька бажань одночасно [15].

Теорія очікування, пов'язана з роботою Віктора Врума, вона базується на припущенні, що існування активних бажань не є єдиною та достатньою мотиваційною умовою для досягнення людьми конкретних цілей. Не менш важливою умовою є оцінка людиною ймовірності того, що досягнуті

результати завдання призведуть до задоволення потреби. В узагальненому вигляді теорія очікування пояснює, що мотивація залежить від двох речей: скільки люди хочуть отримати, скільки вони здатні отримати і, зокрема, скільки вони готові працювати, щоб отримати винагороду. Це можна сформулювати як вчення про мотиваційні процеси, які необхідно розглядати на двох рівнях і складати з трьох блоків: зусилля, досягнення та винагорода. Теорія очікування розглядає та описує взаємодію цих трьох блоків. Зусилля розглядаються як результат мотивації та певною мірою як результат, зусиль і ступеня їх реалізації. Центральною категорією цієї теорії є «очікувана вартість».

Очікування можна розглядати як оцінку індивіда ймовірності певної події. Очікувана вартість - це очікуване співвідношення між входами і виходами. Не менш важливим є другий рівень очікувань (результати-винагороди).

Друга категорія, якою маніпулює теорія очікування, це:

- результати першого та другого рівня. Результати першого рівня безпосередньо залежать від зусиль співробітників і можуть вимірюватися в натуральній, грошовій, часовій формах або відображатися у відносних показниках (відсотках, частках, темпах зростання, індексах тощо);
- результати другого рівня зазвичай називають винагородою, мірою продуктивності роботи, яку очікує працівник у результаті досягнення певної продуктивності роботи. На відміну від продуктивності першого рівня, винагороди набагато складніше виміряти, особливо не матеріальні винагороди, коли працівники очікують отримати інші нематеріальні вигоди на додаток до традиційних фінансових винагород;
- захоплення з боку начальства, повага з боку колег, самореалізація, просування по службі [16, с. 84].

Валентність - це третя основна категорія теорії очікувань і того, як працівники бажають і цінують певний результат продуктивності, що означає, що валентність відображає перевагу кожної особи щодо результатів і

винагород [17, с. 78]. Позитивна цінність - це результат, до якого прагне працівник у власній діяльності, а негативна цінність - це небажаний результат, якого працівник намагається уникнути [18]. Тут важливо те, що оскільки цінності є індивідуальними показниками, заснованими на системі цінностей і ціннісних орієнтаціях кожної людини, проблема їх оцінки є однією з головних проблем при застосуванні теорії очікування на практиці.

Якщо підсумувати цей розділ, то досліджувані моделі мають певні недоліки, одним із яких є їх слабе врахування особистостей та психологічних типів працівників. Крім того, модель Портера-Лоулера, яка є найбільш популярною та застосовуваною на заході, базується на ситуаційній моделі, тобто припущенні, що різні люди в одній ситуації поведуться однаково.

Практики давно знають, що всі співробітники в організації мають різний ступінь мотиваційних структур. Мотиви бувають різними, тому система заохочення в ідеалі має бути індивідуалізованою.

Більшість вітчизняних підприємств так чи інакше стикаються з проблемою стимулювання працівників, і питання різноманітних систем стимулювання працівників залишається актуальним завжди. Управління персоналом можна класифікувати як систему в цілому, а суб'єкти та об'єкти управління персоналом можна віднести до систем. Тому в характеристиках системи підкреслюють наступне: система - це сукупність елементів, за певних умов ці елементи можна розглядати як систему, система - це зв'язки між елементами, яка характеризується існуванням [19, с. 4-5]. Цей зв'язок природним чином визначає цілісність системи і сприймається як єдине ціле. У результаті аналізу характеристик підтверджено наявність трьох взаємопов'язаних елементів стимулювання праці. Це організаційно-адміністративні, економічні та соціальні фактори. Загальну структуру методів і форм стимулювання праці наведено на рисунку 1.6.



Рис. 1.6. Система стимулювання праці.

*Джерело: складено на основі [19]*

Організаційно-управлінський підхід дозволяє працівникам брати участь у роботі організації, брати участь у роботі колегіальної організації, надавати працівникам право голосу з різних питань. Важливу роль відіграє також мотивація очікування отримання нових знань і навичок. Це може збільшити незалежність працівників і дати їм впевненість у майбутньому. До цієї групи також відноситься підвищення мотивації шляхом збагачення змісту роботи.

До економічних стимулів відносяться, заходи, пов'язані з отриманням працівниками певних матеріальних благ. Сюди входять різні бонуси, фіксовані виплати, надбавки та пільги. Сюди також входить надання матеріальних благ, таких як екскурсійні поїздки та лікування в закладах відпочинку.

Формою прямої економічної мотивації є [20]:

- основна оплата праці (грошова міра вартості робочої сили);
- додаткова оплата праці (з урахуванням складності та кваліфікації роботи, суміщення професій, понаднормової роботи, соціальних гарантій підприємства).

Різноманітні види виплат (наприклад, транспортні витрати до місця роботи або по місту, прогресивне оподаткування за стажем, кілька державних виплат при виході працівника на пенсію тощо).

Стимулююча винагорода, безсумнівно, відіграє важливу роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не веде до збереження як інтенсивності праці, так і продуктивності праці. Такий підхід корисний коли формою прямої економічної мотивації є:

- непряма економічна мотивація;
- надання службового автомобіля;

- використання соціальних інститутів організації;
- запропонування пільгових путівок в будинки відпочинку та дитячі табори (для дітей співробітників);
- надання пільг дошкільним закладам, закупівля продукції нижче відпускної ціни тощо.

Соціально-психологічні методи мотивації мають такі основні компоненти: створення умов, коли люди будуть відчувати професійну гордість за те, що виконують свою роботу краще за інших, відданість роботі, особисту відповідальність за результати, цінність і важливість результатів.

Це виклик, який дає кожному на робочому місці можливість продемонструвати свої здібності, самореалізуватися в роботі та довести, що він щось може. Визнання, воно може бути особистим або публічним. Постановка високих цілей мотивує людей працювати ефективно. Взаємна повага, довіра, заохочення до помірному ризику, атмосфера толерантності до помилок і невдач, увага з боку начальства та колег.

Просування по службі передбачають підвищення заробітної плати (економічна мотивація), цікаву і змістовну роботу (організаційна мотивація), визнання індивідуальних заслуг і авторитету через перехід до вищих статусних груп (соціальна мотивація). На рівні конкретного дослідження ми можемо ідентифікувати людей, які діють з дуже вузьким діапазоном мотивів, таких як лише заробітна плата, і чиї інші мотиви або не мають значення, або мають дуже невеликий вплив. Інші, з іншого боку, зважають різні мотиви, виправдовуючи свої дії, включаючи заробітну плату, інтерес до роботи, можливості кваліфікації та стосунки з колегами та начальством. Різноманітність мотивацій залежить від розвитку особистості і дає можливість визначити ступінь впливу на працівників у процесі управління. Різноманітність індивідуальних мотивацій працівників, їх взаємозв'язків і проявів настільки велика, що практично неможливо створити систему заохочення, яка б враховувала всі змінні цієї системи.



Одним із шляхів вирішення практичного завдання створення та вдосконалення системи стимулювання праці є розробка ієрархії стимулів для окремих професійних груп і конкретних працівників.

При такому підході весь набір мотивацій розподіляється в порядку важливості для людини. Таким чином, створюється ієрархія мотивацій. Результатом є впорядкована картина, яка характеризує пріоритети внутрішніх детермінант особистості. У процесі управління стратифікація мотивації дає змогу визначити пріоритетність методів стимулювання та сформулювати концепції та політику управління персоналом.

Крім того, для ефективного використання системи стимулювання праці необхідно мати на увазі, що сила певної мотивації змінюється поступово, і відповідно може змінюватися сама ієрархічна структура мотивації. Мотиви та їх зміна, безумовно, тісно пов'язані з механікою ціннісних норм і тому вимагають значного часу. Порівнюючи ієрархію мотивації (абсолютна важливість) і силу мотивації (відносна важливість) в динаміці на різних часових проміжках і в різних ситуаціях, ми оцінюємо стійкість різних мотивацій і виділяємо основні «якісні» мотивації.

Визначаючи мотиваційну структуру окремих працівників і колективів, необхідно використовувати систему важелів для активації тих та інших мотивацій залежно від ситуації. Залежно від основної групи потреб виділяють економічні (матеріальні) мотиви, бажання працювати і статусні мотивації.

Економічні (матеріальні) мотиви - прагнення до достатку, вищого рівня життя. Це залежить від рівня індивідуального доходу, його структури, диференціації доходів в організаціях і суспільствах, ефективності систем матеріального стимулювання, що використовуються в організаціях.

Бажання працювати виробляється конкретно роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, системою праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішньої динаміки дій. Дійсно, всі працівники потребують змістовної, цікавої та корисної роботи, турбуються про

впевненість у своїй кар'єрній перспективі та відчують самоповагу, коли результати їх праці визнаються [21, с. 7-8].

Статусні мотиви - це внутрішні рушійні сили поведінки людини, пов'язані з бажанням досягти вищого статусу, виконувати більш складну та відповідальну роботу, а також працювати в престижних та соціально значущих сферах діяльності організації. Вони також можуть мати невід'ємне бажання керувати командою, досягти посади найвищого недержавного службовця, стати визнаним професіоналом або мати авторитет [22, с. 53].

За методом вона поділяється на нормативну мотивацію, примусову мотивацію та спонукальну мотивацію.

Нормативна мотивація - це акт спонукання людей до дій за допомогою ідеологічних і психологічних впливів: переконання, навіювання, інформація, психологічне забруднення тощо [23].

Примусова мотивація заснована на застосуванні влади та погрозах не задовольнити потреби співробітників, якщо вони не відповідають відповідним вимогам.

Спонукальна мотивація - це користь, яка спонукає працівників до певної дії, тобто стимул впливати на зовнішні події, а не на окремих людей. Перші два типи мотивації в цій групі є прямими, оскільки передбачають безпосередній вплив на членів колективу, а третій вид - непрямий, оскільки базуються на впливі зовнішніх факторів, тобто стимулів [24, с. 7-11]. Джерела мотивації поділяються на внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація з'являється, коли той, хто вирішує проблеми, розвиває мотивацію без допомоги інших. Внутрішня мотивація дозволяє людям діяти спокійніше, працювати більш сумлінно, працювати з меншими зусиллями, краще розуміти завдання та здобувати знання. У зовнішній мотивації цілі зазнають зовнішнього впливу, наприклад винагороди за роботу, команди та правила поведінки. Внутрішні та зовнішні мотиви чітко не розмежовані, оскільки мотиви можуть виникати через внутрішні або зовнішні причини залежно від ситуації.

Інтернаціональність розрізняє «позитивну мотивацію», яка сприяє ефективному досягненню цілей, і «негативну мотивацію», яка перешкоджає конкретній поведінці співробітника. До основних видів позитивної мотивації відносяться такі матеріальні стимули, як надбавка до заробітної плати та премії, підвищення авторитету співробітників і довіри до колективу, розподіл особливо важливих завдань. До негативної мотивації в основному відносяться фінансові штрафи, зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція співробітників, створення атмосфери нетерпимості, пониження в посаді. Отже, для досягнення мети даної роботи необхідно дослідити поняття та зміст системи стимулювання праці.

### **1.3 Види стимулювання праці персоналу на сучасному підприємстві**

Стимулювання - один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Існує два типи мотивації: внутрішня мотивація та зовнішня мотивація. Організації повинні розуміти, що їхні співробітники - це люди з різними характеристиками, а не клони. Таким чином, щоб ефективно мотивувати співробітників, необхідно мати більш глибоке розуміння різних видів і методів мотивації. Розуміючи це, можна краще класифікувати своїх співробітників і застосувати правильний тип мотивації для підвищення залученості та задоволеності співробітників. Деякі співробітники частіше реагують на внутрішню мотивацію, а інші - на зовнішню.

Внутрішня мотивація - це здатність людей відчувати, що їхня робота є важливою, цікавою та корисною, це розумний ступінь автономії, коли працівник відчуває, що він має можливість щось зробити для досягнення цілі та просування по службі, а також використання та розвитку своїх навичок і здібностей. Це можна охарактеризувати як мотивацію самою роботою. Це не те, що створюється зовнішніми подразниками. Думки вчених поділяються, одні вважають, що внутрішня мотивація базується на потребі в

компетентності та самовизначенні тобто наявності вибору, інші стверджують, що якщо людина вважає, що вона є внутрішньо цінною, коли займається діяльністю, пропозиція грошей «витіснить» її внутрішні інтереси та зобов'язання, тим самим зменшуючи її мотивацію.

Внутрішню мотивацію можна посилити за допомогою постановки роботи, сама робота повинна мати достатню різноманітність, складність, виклики та навички, щоб виявляти найкраще в співробітниках. Існує п'ять характеристик роботи, які призводять до внутрішньої мотивації: різноманітність навичок, ідентичність завдання, важливість завдання, автономія та зворотній зв'язок, є три кроки, які менеджери можуть зробити, щоб покращити мотивацію:

- індивідуальність виконання або автономія, (спонукання до встановлення власного розкладу на виконанні роботи, а не на тому, як її виконати);
- придбання, (визначте кроки для покращення виконання та запитайте, як вони дізнаються про свій прогрес);
- мета, (даючи інструкції, пояснюйте, чому ви це робите).

Зовнішня мотивація виникає, коли щось робиться з людиною, з нею особисто або для того, щоб мотивувати її. Це включає такі винагороди, як заохочення, підвищення по роботі, похвала, а також покарання, такі як дисциплінарні стягнення, скорочення зарплати або критика. Зовнішня мотивація є швидкою та потужною, але не завжди довготривалою. «Внутрішня мотивація», пов'язана з якістю роботи та життя, не дається ззовні у вигляді заохочувальної винагороди, але є притаманною людині та роботі, тому вона має глибший і довго триваліший ефект.

Теорія мотивації пояснює, як виникають внутрішня та зовнішня мотивація. З іншого боку, зовнішня мотивація - це тип мотивації, який мотивується зовнішніми потребами. Наприклад соціальний статус, який проявляється в дорогому будинку, автомобілю, зовнішньому вигляді та інше. Щоб підвищити мотивацію сучасних співробітників, які працюють в компаніях,

неминуче потрібно змінити існуюче робоче місце. Існують різні способи мотивації співробітників. Деякі стратегії поширені в організаціях, які прагнуть покращити мотивацію співробітників. Враховуючи динамічний розвиток галузі управління людськими ресурсами, багато теоретичних і практичних знань застосовують провідні підприємства. Це визначається як «всеосяжна людська сила, включаючи наявні знання та досвід, наявні здібності та навички, можливі ідеї та творіння, а також ступінь мотивації та зацікавленості в досягненні цілей організації» [25, с. 86]. Розуміння того, що мотивує працівників, є першим кроком у мотивації їх до роботи, що неминуче впливає на продуктивність та ефективність організації. Звичайно, організація може покращити свою діяльність, інвестуючи у своїх співробітників. Навіть працівники одного відділу в одній організації мають різну мотивацію, тому ми припускаємо, що поєднання гнучкості, облаштування робочого місця та система винагород є ключовим.

Численні теоретики та численні наукові дослідження зробили внесок у наше розуміння мотивації співробітників сьогодні. Однак потрібно сказати кілька слів про те, як ці концепції можна практично застосувати на сьогоднішньому робочому місці для досягнення цілей організації та підвищення індивідуальної ефективності.

1. Схема роботи, за допомогою якої можливо підвищити мотивацію. Управління людськими ресурсами може покращити мотивацію працівників наступними способами шляхом модифікації існуючої роботи. Особливо в ситуаціях, коли монотонна робота повторюється, очікується, що збільшення різноманітності роботи підвищить задоволеність працівників. Позитивною стороною цієї концепції є те, що вона передбачає, що працівники можуть відчувати себе бажаними. Однак, зарплата залишається незмінною, що може призвести до незадоволення та демотивації. Збагачення роботи відноситься до вертикального розширення роботи працівника, це спосіб додати глибини роботі, надавши співробітникам більше автономії, відповідальності та повноважень приймати рішення. У такому середовищі працівники мають

змогу використовувати свої таланти та навички та отримувати більший контроль над плануванням, виконанням і управлінням своєю роботою. Ротація робочих місць, також відома як перехресне навчання або ротація робочих місць, стосується переходу працівників з однієї роботи на іншу. Це може бути тому, що керівництво хоче збільшити кількість працівників розумової праці, або тому, що дана робота була оцінена як низька мотивація для певних працівників. Робочі зміни та ротація робочих місць сприяють більшій оперативності в плануванні та виробництві, а також важливі для розвитку керівників нижчого рівня в різних функціональних сферах. Недоліком цієї концепції є підвищена вартість навчання та період зниження продуктивності, необхідний для досягнення працівником задовільного рівня на новій роботі.

2. Варіанти планування роботи. Щоб задовольнити потреби різноманітної робочої сили, одночасно залучаючи та утримуючи найкращі таланти та зберігаючи та покращуючи свою конкурентоспроможність, організації стикаються з проблемою пошуку нових способів мотивації своїх працівників. Багато працівників стикаються з проблемою балансу між роботою та особистим життям і забезпеченням задовільної якості життя в неробочий час. Ця проблема також може виникнути, коли працівники працюють, що впливає на їх мотивацію та продуктивність. Компанії з гнучким графіком роботи більш мотивовані та продуктивніші. Альтернативи традиційним системам роботи, такі як вільний час, дводенний робочий тиждень, дистанційна робота та розподіл роботи, стають дедалі популярнішими як спосіб для працівників зосередитися на роботі, яку вони мають виконувати, не шкодячи своїй особистій якості життя, допомагає мотивувати працювати.

3. Система гнучкого робочого часу дозволяє працівникам самостійно визначати свій робочий час. Для співробітників, які хочуть максимально використати свій вільний час, хочуть забезпечити собі три вихідні дні та хочуть уникнути поїздки на роботу та з роботи, а також заторів вранці та

вдень, одним із варіантів є дводенний або чотириденний робочий тиждень. Ідея полягає в тому, щоб розподілити 40-годинний робочий день і скоротити робочий день та тиждень. Найпоширенішим є 4-40, що означає роботу по 10 годин чотири рази на тиждень. Організації, які прийняли цей тип системи роботи, визнали переваги цієї системи з точки зору підвищення мотивації та продуктивності, а також зменшення прогулів.

4. Дистанційна робота - це варіант планування роботи, який дозволяє вам працювати з дому за допомогою комп'ютера, підключеного до вашого офісу, штаб-квартири або колег [26]. Розподіл роботи - це коли двоє працівників розподіляють роботу, обов'язки та робочий час на одному робочому місці та можуть працювати до 40 годин на тиждень. На практиці він використовується набагато рідше, ніж вільний робочий час і стислий робочий тиждень, що забезпечує свободу дій для цих працівників і для організації є вибір, мати «одного» або двох працівників, а отже, два набори навичок і компетенцій для досягнення одного набору цілей. Організації часто використовують комбінацію цих варіантів планування залежно від своїх потреб і конкретних обставин. Насправді працівники, які мають вільний час і мають можливість самостійно розпоряджатися своїм часом, швидше за все, житимуть збалансованим, щасливішим і продуктивнішим життям. Кожен із цих часових планів може мати свої недоліки, але переваги переважають недоліки, і все більше організацій пропонують більше варіантів вільного часу.

5. Визнання відданості, схвалення та надання повноважень - кожен працівник має унікальні потреби, які він прагне задовольнити своєю роботою. Тому організаціям необхідно мотивувати своїх працівників шляхом створення різноманітних стимулів, які охоплюють широкий спектр робочих потреб працівників. Визнання та офіційне винагородження працівника або групи працівників за їхні найкращі зусилля є одним із способів мотивації працівників. Визнання - це форма позитивного відгуку, яка вказує на те, що організація визнає та цінує внесок співробітника. Наприклад, деякі

організації мають традицію соціальних церемоній, на яких вручають нагороди та визнають досягнення співробітників, тоді як інші мають неформальні взаємодії, під час яких співробітників вітають за успішну роботу. Визнання також може приймати форму грошових призів, продовжених відпусток, вітальних електронних листівок, подарунків і усної похвали. Однак слід зазначити, що оцінки лише з боку начальства безглузді. Розширення повноважень працівників, також відоме як залучення працівників або управління за участю, стосується делегування повноважень щодо прийняття рішень працівникам на всіх рівнях організації. Таким чином працівники беруть на себе більшу відповідальність за планування, виконання та контроль наслідків своїх рішень. Цей вид розширення можливостей працює на передумові, що талант, особливо на нижчих рівнях організації, є недостатньо використаним ресурсом. Насправді, коли співробітникам надається можливість брати участь у прийнятті рішень і доступ до необхідних ресурсів для виконання цих рішень, вони можуть більше сприяти розвитку навичок і можливостей організації. Розширення прав і можливостей співробітників призводить до зменшення розчарування, підвищення мотивації до роботи та виходу ідей під власною відповідальністю для досягнення більш ефективних бізнес-цілей.

6. Фінансові стимули. Комплексний підхід до мотивації працівників має включати фінансові стимули для покращення продуктивності праці. Незважаючи на існування багатьох альтернативних мотивацій, важливе місце серед них займають гроші. Гроші мають бути безпосередньо пов'язані з ідеями та досягненнями співробітників. Однак, якщо він не пов'язаний з іншими безгрошовими мотивами, мотиваційний ефект буде короткочасним, і якщо він не може бути використаний однаково всіма членами організації, він може бути контрпродуктивним.

Сучасні організації використовують різноманітні програми винагороди за ефективність, поведінку, обмін знаннями, плани спільного використання команди, варіанти та бонуси, щоб мотивувати працівників до ефективності та



продуктивності. Концепція стандартної заробітної плати або погодинної оплати праці все частіше зближується з концепцією змінної заробітної плати [27].

Заробітна плата деяких працівників безпосередньо пов'язана з продуктивністю. Фінансові стимули зводяться до змінної заробітної плати, пропорційної внеску працівника, також відомі як програми, засновані на продуктивності. Система, заснована на результативності, дозволяє працівникам отримувати суму грошей, яку вони заробили завдяки власній продуктивності, виплачуючи фіксовану суму винагороди кожного разу, коли вони виробляють одну одиницю продукту.

Система розподілу заробітної плати - це система стимулювання, яка базується на продуктивності групи, і працівники певної групи отримують економічні вигоди, пов'язані з підвищенням продуктивності цієї групи. Таким чином працівники мотивуються підвищувати продуктивність у своїй робочій групі незалежно від загальної організаційної картини. Одним із поширених підходів до фінансових стимулів є розподіл акцій або дозвіл працівникам придбати певну кількість акцій за ціною, нижчою за ринкову. Це означає, що особа, яка отримує акції, може бути сильним мотиватором, маючи можливість заробити більше грошей. Однак це стимул і одноразова винагорода, а також мотивація та винагорода за такі дії в майбутньому. Це пояснюється тим, що бонуси можуть коливатися залежно від ефективності. Навчання, креативність, інновації. Якщо працівникам надати інструменти та можливості досягти більшого, більшість працівників скористаються цим. Організації можуть мотивувати своїх співробітників досягати більшого, зобов'язуючись постійно вдосконалювати свої навички. Різноманітні програми навчання співробітників стають все більш популярними та ефективними.

Завдяки таким програмам ми підвищуємо самооцінку співробітників і покращуємо їх знання та мотивацію. З точки зору мотивації співробітників: якщо отримані знання можна застосувати до роботи, то придбання цих знань

є цінним як для працівника, так і для організації. Організації мають незамінну кількість співробітників з великим творчим та інноваційним потенціалом, які не йдуть за керівництвом через страх бути проігнорованими чи покинутими.

Отже, з точки зору мотивації співробітників, сила творчості підвищує мотивацію та водночас збільшує обмін ідеями та інформацією між працівниками та відділами, що приносить користь організації. Надання можливостей є важливим. З точки зору сприяння креативності та інновацій серед співробітників, такі вдосконалення можуть створити середовище, яке сприймає зміни та надає ринку конкурентну перевагу.

Менеджери можуть використовувати деякі з наведених вище методів та інструментів мотивації, щоб перепланувати існуючі робочі місця та мотивувати працівників відповідно до їхніх власних обставин. Горизонтальне збагачення роботи означає збільшення кількості та різноманітності робіт, які виконують працівники. Збагачення робочих місць полягає у вертикальному розширенні роботи, дозволяючи працівникам мати більше автономії, відповідальності та повноважень приймати рішення. Інші мотиваційні інструменти включають можливості планування роботи, визнання співробітників, визнання, програми розширення можливостей і програми нематеріального заохочення. Нематеріальні стимули важливі для матеріальних стимулів.

Синергічний ефект дозволяє постійно підтримувати високу мотивацію співробітників. Оскільки матеріальні стимули сильні, але короточасні та неадекватні як мотивація, нематеріальна мотивація сприяє командному духу та включає визнання, відповідальність, прогрес тощо. Керівники, які визнають і заохочують середовище участі, показують, що вони ставляться до працівників з повагою та беруть участь у їх мотивації. У довгостроковій перспективі щира похвала та особисті жести є набагато ефективнішими та рентабельнішими, ніж сама винагорода. Проте програми, які поєднують грошові стимули з наданням можливостей для задоволення потреб у

самореалізації, безперечно, є найсильнішими мотиваторами. Наданий час існує надзвичайна невідповідність між методами мотивації працівників, які використовуються організаціями, і тим, що насправді працює, практики мотивації працівників необхідно оновити, щоб забезпечити оптимальну мотивацію та продуктивність праці працівників. Мотиваційна практика визнає, що всі люди народжуються з вродженою здатністю бути автономними та самовизначеними і коли ця синергія досягається, люди досягають високої продуктивності на основі «теорії самовизначення», яка стверджує що людина може жити краще.

Сучасне уявлення про мотивацію базується на тому факті, що люди мають «вроджену схильність шукати нові виклики, розвивати, використовувати, досліджувати та вчитися на своїх власних здібностях»[28, с.8]. Тому організації повинні або переосмислити свої існуючі підходи до мотивації відповідно до поточних умов і викликів бізнесу, або, в управлінні людськими ресурсами, потрібно зосередитися на своїй потребі керувати своїм життям. Навчатися та створювати нові речі (придбання) і покращувати себе та своє оточення (мета).

7. Особистісний ріст - це не проста мотивація, вона потребує великих зусиль з боку менеджерів і лідерів. Але коли це відбувається, менеджери можуть розраховувати на високу індивідуальну продуктивність, що, у свою чергу, покращує ефективність організації. Якщо ви мотивовані самозростанням, залучайте менеджерів, які прагнуть змінити працівників, думайте про їхню роботу, підтримуйте їх у вдосконаленні їхніх здібностей, щоб їхня робота була значущою та щоб вони відчували себе щасливими, коли вони приходять на роботу. У літературі стверджується, що можливість для саморозвитку є важливим фактором підвищення мотивації працівників [29]. Тому що це можливість самозростання, схильність піклуватися про себе. Наприклад, деякі люди хочуть отримати підвищення на роботі, тому що хочуть бути визнаними, тоді як інші хочуть вищу зарплату, щоб утримувати свою сім'ю.

## Висновки до розділу 1.

У першому розділі нами було досліджено поняття стимулів і мотивації праці та визначено аспекти взаємозв'язку між процесом роботи та мотивацією працівників.

Отже стимулювання - це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Стимулювання праці - це умови, за яких працівники відчують, що вони можуть працювати більш продуктивно, підвищують своє бажання, і це бажання породжує потребу працювати продуктивніше. Мотивація - це сукупність психологічних властивостей, які пояснюють поведінку людини, її ініціацію, наміри та діяльність. У загальному розумінні мотивація - це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки. Таким чином, всі основні сторони активної життєдіяльності індивіда, такі як організація дій за мотивом, здійснення трудової чи іншої діяльності, переживання бажань і зусилля по їх задоволенню, називаються мотивами.

Психологи розрізняють два види мотивації: внутрішню і зовнішню:

- внутрішня мотивація стосується інтересів до діяльності, важливості завдань, свободою дій, можливостями для самореалізації, розвитку своїх вмінь і навичок;

- зовнішня мотивація формується під впливом зовнішніх факторів, таких як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливості просування по службі, винагороди і покарання з боку начальства. Окремо ці мотивації можуть сильно впливати на людину, але більш ефективним є механізм, який впливає як на зовнішню, так і на внутрішню мотивацію.

Системи винагород використовуються, щоб спонукати людей до ефективної роботи. У поєднанні з поняттям «стимул» термін «винагорода» має ширше значення, винагорода - це те, що людина вважає цінним для себе.

Внутрішня винагорода приходить від самої роботи. Це може бути відчуття успіху, сенс і значення виконаної роботи або самооцінка. Найпростіший спосіб отримати внутрішню винагороду - це створити правильні умови праці та встановити точні цілі.

Зовнішня винагорода - це тип винагороди, який найчастіше асоціюється з поняттям «винагорода». Це походить від організації, а не від самої роботи. З точки зору мотивації її можна визначити як стимули до праці. Стимули повинні бути узгоджені з цінностями та структурою інтересів працівників, а також із повним потенціалом наявної робочої сили

Функція стимулювання полягає у впливі на робочу силу у вигляді заохочень за ефективну працю, соціального впливу, колективної винагороди та індивідуальної винагороди. Ці форми впливу активізують роботу органів управління та підвищують ефективність загальної системи управління підприємством чи організацією.

Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину для аналізу проблеми стимулів та мотивів крім урахування таких особливостей, як національність, стать, вік та інше, необхідно вважати ще психологічні особливості кожного працівника.

Для цього ми зробили порівняльний аналіз основних теорій мотивації, вони поділяються на змістовні теорії мотивації та процесуальні теорії мотивації.

Змістова теорія мотивації спрямована на з'ясування потреб, які спонукають дії людей, особливо при визначенні обсягу та змісту праці. Найбільше значення для розвитку сучасних концепцій мотивації внесли праці: А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда та К. Алдерфера, найважливіших дослідників у розвитку сучасних мотиваційних концепцій.

Кожна теорія містить принципово новий погляд на поведінку бажань і природу їх спонукань. Наприклад, в теорії К. Альдерфера існує не тільки

ієрархічний рух знизу вгору, а й рух у зворотному напрямку. Д. МакКлелланд вводить ідею про те, що сама ієрархія постійно вдосконалюється шляхом придбання та розвитку нових потреб під впливом життєвого досвіду навколишнього середовища. Ф. Герцберг показав, що не всі бажання завжди мотивують людину, а лише ті, які призводять до розвитку стану задоволення.

На відміну від змістовних теорій мотивації, процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. Вони аналізують те, як людина розподіляє зусилля задля досягнення різних цілей і вибирає конкретний вид поведінки.

До економічних стимулів відносяться, заходи, пов'язані з отриманням працівниками певних матеріальних благ. Сюди входять різні бонуси, фіксовані виплати, надбавки та пільги. Сюди також входить надання матеріальних благ, таких як екскурсійні поїздки та лікування в закладах відпочинку.

Соціально-психологічні методи мотивації мають такі основні компоненти: створення умов, коли люди будуть відчувати професійну гордість за те, що виконують свою роботу краще за інших, відданість роботі, особисту відповідальність за результати, цінність і важливість результатів.

Визначаючи мотиваційну структуру окремих працівників і колективів, необхідно використовувати систему важелів для активації тих та інших мотивацій залежно від ситуації.

Якщо підсумувати цей розділ, то досліджувані моделі мають певні недоліки, одним із яких є їх слабке врахування особистостей та психологічних типів працівників. Крім того, модель Портера-Лоулера, яка є найбільш популярною та застосовуваною на заході, базується на ситуаційній моделі, тобто припущенні, що різні люди в одній ситуації поведуться однаково.

Психологи теоретики зробили великий внесок у наше розуміння мотивації співробітників сьогодні. Проаналізуємо як на даний час, ці концепції застосовуються, для досягнення більшої ефективності роботи працівників організації:

- модель роботи, яка підвищує мотивацію;
- гнучкий робочий графік який дозволяє працівникам самостійно визначати свій робочий час;
- дистанційна робота - дозволяє працювати з дому за допомогою комп'ютера, підключеного до головного офісу;
- визнання відданості, схвалення та надання повноважень;
- фінансові стимули, комплексний підхід до мотивації працівників має включати фінансові стимули для покращення продуктивності праці.
- особистісний ріст - передбачає високу індивідуальну продуктивність, що, у свою чергу, покращує ефективність організації.

Для кожного працівника мотивація до роботи різна, тому керівництво має брати до уваги всі чинники, які впливають на колектив та кожного працівника особисто задля більшої ефективності роботи підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РАБК «НОВО-НЕКРАСІВСЬКИЙ»

### 2.1. Загальна характеристика РАБК «Ново-Некрасівський»

Становлення самостійної України, її входження в ринкову економіку об'єктивно сприяють відновленню справжніх кооперативних принципів господарювання на селі. Рибаграварний багатопрофільний кооператив «Ново-Некрасівський» створений з ціллю задоволення економічних вимог членів кооперативу, для отримання прибутку. Працює підприємство на базі рибколгоспу, створеного в 1946 році. Першою була рибальська артіль ім. Молотова, потім - рибколгосп ім. Калініна [30].

Кооператив входить в асоціацію «Перлина Бессарабії». Кооператив багатогалузевий: тут займаються рослинництвом (ріллею зайнято близько 400 га земель), розведенням та виловом риби і тваринництвом. На підприємстві працюють близько 50 осіб. Кооператив здійснює такі види діяльності:

- ведення і розвиток рибного промислу;
- виробництво, заготівля, переробка, зберігання, реалізація рибної, сільськогосподарської та іншої продукції;
- здійснення транспортних, меліоративних, ремонтних, будівельно-монтажних і технологічних робіт;
- постачання населення рибопродуктами;
- купівля, зберігання та реалізація паливно-мастильних матеріалів;
- оренда землі;
- орендні операції;
- проведення та участь у міжнародних виставках-ярмарках, акціях і презентаціях.



Підприємство надає також послуги по допомозі населенню, видання земельних та продуктових паїв, виробництва та реалізації будівельних матеріалів з місцевої сировини. Підприємство постійно постачає рибні продукти для населення. Надає можливість оренди землі для населення.

РАБК «Ново-Некрасівський» згідно довідки Управління статистики займається такими видами діяльності [31]:

01.11 вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур;

01.42 розведення великої рогатої худоби;

01.46 розведення свиней;

03.12 прісноводне рибальство;

03.22 прісноводне рибництво (аквакультура);

47.89 роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами.

Товариство є юридичною особою з дня його державної реєстрації, діє на засадах повного господарського розрахунку, має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в установах банку, має круглу печатку, із своїм повним найменуванням.

Товариство від власного імені має право укладати угоди, набувати майнові і немайнові права та нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в судах.

Товариство отримує від юридичних та фізичних осіб, зацікавлених у його діяльності, виділені цільовим призначенням необхідні засоби.

Майно підприємства становлять основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства.

Джерела формування майна підприємства:

- грошові та майнові внески засновників;
- прибутки, отримані в результаті господарської діяльності товариства;
- кредити банків та інші кредити;
- капітальні вкладення і дотації з бюджетів;

- безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств, громадян;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Під час формування матеріально-технічної бази кооперативу РАБК «Ново-Некрасівський» були застосовані та відпрацьовані різні механізми залучення майна спільної власності громадян, а саме:

- передача майна в довготермінову оренду;
- продаж майна кооперативу на виплату;
- передача майна в довготермінову оренду з правом викупу;
- передача майна в користування;
- передача майна до пайового фонду кооперативу.

Найпростіше передавати майно кооперативу в довготермінову оренду або передавати майно в користування. Забезпеченість сільськогосподарських підприємств основними засобами виробництва і ефективність їх використання є важливими факторами, від яких залежать результати господарської діяльності, зокрема якість, повнота та своєчасність виконання сільськогосподарських робіт, а, отже, і обсяг виробництва продукції, її собівартість та фінансовий стан підприємства [32].

Трудовий колектив підприємства становлять усі громадяни, які беруть участь у його діяльності на основі трудових договорів (контрактів, угод), що регулюють трудові відносини між працівниками та підприємством. Повноваження трудових колективів на участь в управлінні підприємствами встановлюються статутом або іншими установчими документами відповідно до вимог цього положення, законів про окремі види підприємств і законів про трудові колективи.

На підприємстві РАБК «Ново-Некрасівський» використовується лінійно-функціональна структура управління, яка дає змогу керівнику легко керувати підприємством, контролюючи дію підлеглих [33].

Переваги: єдність і чіткість розпорядництва, узгодженість дій виконавців, простота управління, чітко виражена відповідальність, оперативність в

ухваленні рішень, особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.

Недоліки: високі вимоги до керівника, який повинен бути підготовлений всебічно, щоб забезпечувати ефективне керівництво по всіх функціях управління; відсутність ланок по плануванню і підготовці рішень; перевантаження інформацією, безліч контактів з підлеглими, концентрація влади.

Організаційна структура управління є головною складовою на будь-якому підприємстві незалежно від його типу. Організаційна структура являє собою схематичне зображення всіх посадових місць підприємства. Щоб випередити конкурентів, РАБК «Ново-Некрасівський» змінило стратегію і тактику роботи, постійно працювало над удосконаленням, контролювало якість своїх послуг і використовувало найсучасніші та гнучкі методи ціноутворення.

На структуру управління впливає кількість працівників, підпорядкованих одному керівнику, обсяг продажів, спеціалізація, кількість збутових підрозділів (структурних підрозділів). РАБК «Ново-Некрасівський»- це організація, що проводить операції в невеликому грошовому об'ємі. Тобто має можливість співпрацювати з невеликими організаціями, такими як: "Інтерагро Сквир", "Агрофірма НАСКО", "Зернопродукт", "Фозест-Альпинэ", "Юг Агро Лтд", Агро-Південь, КНІСЕЛО ПАФ та ін.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічного стану РАБК «Ново-Некрасівський»**

Фінансовий стан підприємства характеризується наявністю оборотних коштів, оптимальним співвідношенням запасів і потреб виробництва, своєчасністю проведення розрахункових операцій, платоспроможністю.

Метою оцінки фінансового стану підприємства є виявлення резервів підвищення рентабельності виробництва, зміцнення стабільної роботи підприємства та комерційних розрахунків, що складають основу його зобов'язань перед бюджетом, банками та іншими установами[34, с.92].

Інформаційна база для оцінки фінансового стану підприємства складається з таких підрозділів:

- №1 «Бухгалтерський баланс»;
- №2 «Звіт про фінансові результати»;
- №3 «Звіт про рух грошових коштів»;
- №4 «Звіт про капітальні рахунки».

Для розуміння економічного стану РАБК «Ново-Некрасівський» проведено горизонтальний і вертикальний аналіз балансу підприємства.

Горизонтальний аналіз - означає порівняння кожного пункту в специфікації попереднього періоду.

Вертикальний аналіз - це з'ясування впливу кожної статті фінансової звітності на результати в цілому та визначення загальної структури фінансових показників.

Проведемо горизонтальний аналіз активу і пасиву балансу РАБК «Ново-Некрасівський» (табл.2.1.).

Таблиця 2.1.

### Горизонтальний аналіз

Стаття балансу	Код рядка	вихідні дані		відхилення	
		01.01.2020	31.12.2021	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи		1528	1451	-77	-5,04
Незавершене будівництво	020	-	-	-	-
Основні засоби:	-	-	-	-	-
залишкова вартість	030	1528	1451	-77	-5,04
первісна вартість	031	5568	5568	0	0,00
знос	032	4040	4117	77	1,91
Довгострокові біологічні активи:	-	-	-	-	-
справедлива (залишкова) вартість	035	-	-	-	-
первісна вартість	036	-	-	-	-
накопичена амортизація	037	-	-	-	-

Продовження табл.2.1.

Довгострокові фінансові	040	-	-	-	-
-------------------------	-----	---	---	---	---

інвестиції					
Інші необоротні активи	070	-	-	-	-
II. Оборотні активи		636	1162	526	82,70
Виробничі запаси	100	345	451	106	30,72
Поточні біологічні активи	110	459	504	45	9,80
Готова продукція	130	105	380	275	261,90
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:					
чиста реалізаційна вартість	160	518	763	245	47,30
первісна вартість	161	-	-	-	-
резерв сумнівних боргів	162	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	-	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	220	-	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:					
в національній валюті	230	13	19	6	46,15
у тому числі в касі	231	-	-	-	-
в іноземній валюті	240	-	-	-	-
Інші оборотні активи	250	-	-	-	-
III. Витрати майбутніх періодів	270	-	-	-	-
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	-	-	-	-
Баланс	280	2310	2905	449	20,75
I. Власний капітал		1489	2181	692	46,47
Статутний капітал	300	2687	2687	0	0,00
Додатковий капітал	320	1626	1626	0	0,00
Резервний капітал	340	1110	1110	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	-1198	-506	692	-57,76
Неоплачений капітал	360	-	-	-	-
II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування	430	-	-	-	-
III. Довгострокові зобов'язання	480	-	-	-	-

Продовження табл. 2.1.

IV. Поточні зобов'язання	-	821	724	-97	-11,81
Короткострокові кредити банків	500	-	-	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	-	-	-	-
Кредиторська заборг. за товари, роботи, послуги	530	801	699	-102	-12,73
Поточні зобов'язання за розрахунками:	-	-	-	-	-
з бюджетом	550	20	25	5	25,00
зі страхування	570	51	67	16	31,37
з оплати праці*	580	25	55	30	120,00
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та - групами вибуття, які утримуються для продажу, що визначаються відповідно до Положення (стандарту) 27	605	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	610	-	-	-	-
V. Доходи майбутніх періодів	630	-	-	-	-
Баланс	640	2310	2905	449	20,75

Джерело: складено автором на базі фінансової звітності підприємства [30]

Горизонтальний аналіз активів і пасивів показує, що протягом 2021 року капітал підприємства змінився. Поточні зобов'язання зменшилися з 821 тис. грн. на початок періоду до 724 тис. грн. на кінець періоду. У результаті активи балансу за рік зросли з 2310 тис. грн. до 2905 тис. грн.

Розберемо баланс активу і пасиву по вертикалі і запишемо розрахунки в таблицю (табл.2.2.).

Таблиця 2.2.

### Вертикальний аналіз

Стаття балансу	Код рядка	Вихідні дані		Питома вага		
		01.01.2020	31.12.2021	01.01.2020	31.12.2021	відхилення
1	2	3	4	7	8	9
I. Необоротні активи	-	1528	1451	70,61	55,53	-15,08
Незавершене будівн.	020	-	-	-	-	-

Продовження табл. 2.2.

Основні засоби:	-	-	-	-	-	-
залишкова вартість	030	1528	1451	70,61	55,53	-15,08
первісна вартість	031	5568	5568	257,30	213,09	-44,21
знос	032	4040	4117	186,69	157,56	-29,13
Довгострокові біологічні активи:	-	-	-	-	-	-
справедлива (залишкова) вартість	035	-	-	-	-	-
первісна вартість	036	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	040	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	070	-	-	-	-	-
II. Оборотні активи		636	1162	90,57	70,82	-19,75
Виробничі запаси	100	345	451	15,94	17,26	1,32
Поточні біологічні активи	110	459	504	21,21	19,29	-1,92
Готова продукція	130	105	380	4,85	14,54	9,69
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	-	-	-	-	-	-
чиста реалізаційна вартість	160	518	763	23,94	29,20	5,26
первісна вартість	161	-	-	-	-	-
резерв сумнівних боргів	162	-	-	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:	-	-	-	-	-	-
в національній валюті	230	13	19	0,60	0,73	0,13
у тому числі в касі	231	-	-	-	-	-
в іноземній валюті	240	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	250	-	-	-	-	-
IV. Необоротні активи та групи виб.	275	-	-	-	-	-
Баланс	280	2310	2905	100,00	100,00	
I. Власний капітал		1489	2181	64,46	75,08	10,62
Статутний капітал	300	2687	2687	0,00	0,00	0,00
Додатковий капітал	320	1626	1626	0,00	0,00	0,00

Продовження табл. 2.2.

Резервний капітал	340	1110	1110	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	-1198	-506	-51,86	-17,42	34,44
III. Довгострокові зобов'язання	480	-	-	-	-	-
IV. Поточні зобов'язання		821	724	35,54	24,92	-10,62
Короткострокові кредити банків	500	-	-	-	-	-
Кредит. заборг. за товари, роботи, послуги	530	801	699	34,68	24,06	-10,61
Поточні зобов'язання за розрахунками:						
з бюджетом	550	20	25	0,87	0,86	-0,01
зі страхування	570	51	67	2,21	2,31	0,10
з оплати праці*	580	25	55	1,08	1,89	0,81
V. Доходи майбутніх періодів	630	-	-	-	-	-
Баланс	640	2310	2905	100,00	100,00	-

*Джерело: складено автором на базі фінансової звітності підприємства [30]*

Вертикальний аналіз активів і пасивів показує, що за 2021 рік власний капітал підприємства збільшився з 1489 тис. грн. до 2181 тис. грн. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на кінець періоду зменшилася до 699 тис. грн. Науковий підхід до вивчення ресурсного потенціалу передбачає необхідність обґрунтування його теоретичних моделей. Деякі економісти вважають ресурсний і виробничий потенціал просто кількістю ресурсного потенціалу, тоді як інші вважають його основними виробничими активами. Тому незрозуміло, які основні фонди слід включити до цього потенціалу. Наприклад, нижче наведено показники продажів компанії та назви продуктів (табл.2.3).

Основну частину продукції в 2020 році складало зерно, молоко та інша продукція. Найменший відсоток займає велика рогата худоба, а основну частину продукції в 2021 році складало зерно, молоко та продукція власного



виробництва. Найменший відсоток досі залишився за великою рогатою худобою.

Таблиця 2.3.

## Структура грошової виручки РАБК «Ново-Некрасівський»

Продукція, галузь	2020 рік		2021 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зерно	273	42,9%	459,2	62%
Цукровий буряк	38	6,0%	44	5,9%
Соняшник	19,2	3,0%	21,8	2,9%
Продукція власного виробництва, реалізована в переробленому вигляді	64,2	10,1%	67,2	9,1%
Інша продукція	12	1,9%	14	1,9%
Молоко	129,6	20,4%	145,8	9,7%
Велика рогата худоба (жива вага)	15,6	2,5%	18,4	2,5%
Інша продукція	67,2	10,6%	72	4,7%
Разом по господарству	635,8	100,0%	862,4	100,0%

Джерело: складено на основі [30]

Проілюструємо дані з таблиці за 2020 рік у вигляді кругової діаграми (рис.2.1.).

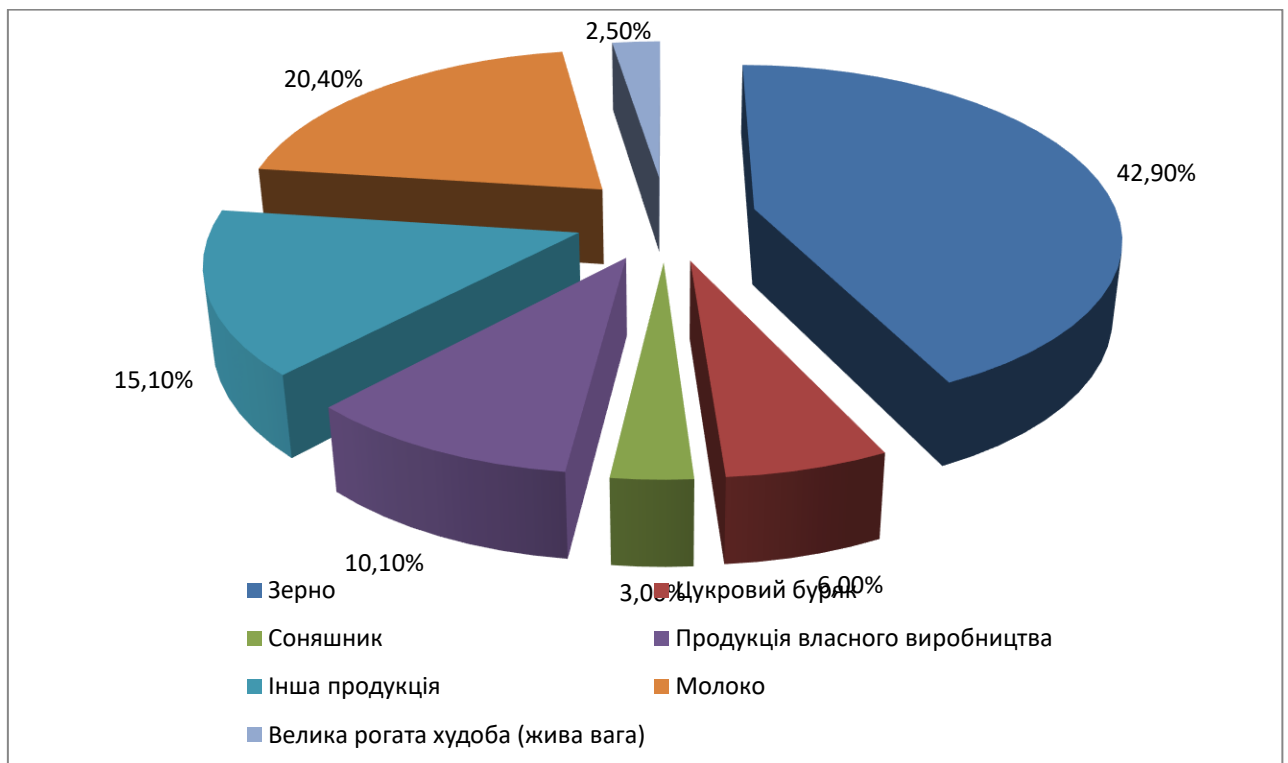


Рис. 2.1. Структура об'єму реалізації продукції РАБК «Ново-Некрасівський» за 2020 рік.

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.3.

Проілюструємо дані з таблиці за 2021 рік у вигляді кругової діаграми (рис.2.2.).

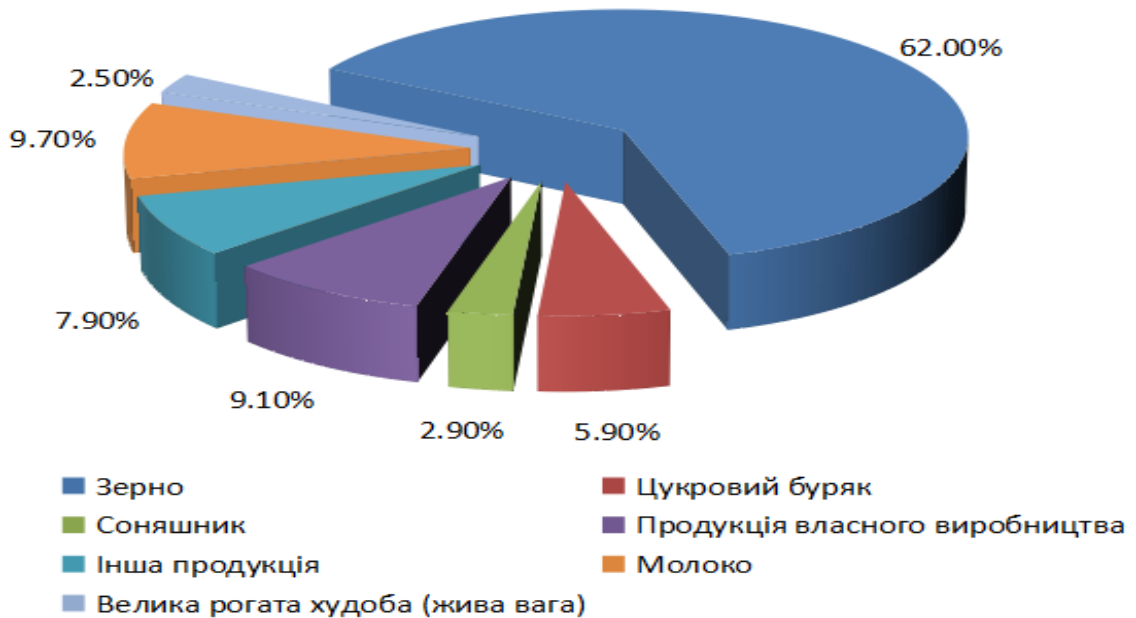


Рис. 2.2. Структура об'єму реалізації продукції РАБК «Ново-Некрасівський» за 2021 рік.

*Джерело: складено автором на основі таблиці 2.3.*

Можемо зробити висновок, що господарство спеціалізується на рослинництві, зокрема, на вирощуванні зернових культур. Щоб оцінити ресурсний потенціал, бажано дослідити його основні характеристики. Наявність основних фондів та ефективність їх використання є важливими факторами, які впливають на ефективність господарювання. Характеристика наявності основних засобів та ефективності їх використання наведена в таблиці 2.4.

Основний фонд - це засіб виробництва, який функціонує у процесі виробництва протягом тривалого періоду часу, зберігає свою фізичну форму протягом цього періоду часу та ділить свою вартість на амортизацію для перенесення її на готовий продукт.

Таблиця 2.4.

Показники забезпеченості основними фондами та ефективності їх використання за 2020-2021 рр. РАБК «Ново-Некрасівський»

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
			(+; -)	(%)
Вартість валової продукції, тис. грн.	284,5	944,5	660	331,9
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	267,87	450,27	182,4	1680,09
Коефіцієнт зношення	0,58	0,34	-0,24	58,6
Коефіцієнт придатності	0,42	0,66	0,24	157,1
Фондовіддача, грн.	1,06	2,09	1,03	198,68
Фондомісткість, грн.	0,94	0,48	-0,46	51,2

*Джерело: складено на основі [30]*

Відповідно до системи бухгалтерського обліку до основних засобів належать ті, термін корисного використання яких перевищує 12 місяців або знаходяться в звичайних циклах виробничої діяльності. Основні фонди поділяються на виробничі і невиробничі. До виробничих основних фондів належать основні фонди, які безпосередньо беруть участь у процесі виробництва (машини, обладнання, тощо), або створюють умови для процесу виробництва (виробничі будівлі, споруди тощо).

У розрахунках, наведених у таблиці 2.4., запас і продуктивність запасів, які є показниками коефіцієнта використання основних фондів, за аналізований період зросли на 98%, а запас зменшився на 49%, показуючи різкі зміни.

Норма амортизації зменшилася на 49,1% та на 57,1% підвищилась норма зносу, стало більш раціональним використання основних засобів.

Ліквідні активи є важливою частиною фізичних і технічних ресурсів РАБК «Ново-Некрасівський». На фермах типові товари включають насіння, добрива, запчастини, пальне та гербіциди. Важливими показниками, що свідчать про ефективність використання циклічних активів, є оборотність, період одного обороту, коефіцієнт фіксації.

Оборотність розраховується шляхом ділення кількості проданих одиниць продукції на середньорічну вартість оборотних активів. Зробимо характеристику кількості оборотів за аналізований період. Коефіцієнт завантаження є зворотною мірою плинності кадрів. Він показує, скільки обігових коштів авансовано з 1 грн від реалізації продукції.

Тривалість одного оберту розраховується як:  $365/\text{швидкість обертавання}$ . Показує, скільки разів обертаються оборотні активи за рік. Рентабельність оборотного капіталу - це середньорічне значення продажів, прийняте за 100%. Фінансові ресурси підприємства - це сукупності власного, позикового капіталу, які використовуються для формування активів підприємства та здійснення виробничо-фінансової діяльності з метою отримання відповідних доходів і прибутків.

Власний капітал є власним джерелом коштів компанії і формується двома способами: внесенням коштів та інших активів власниками компанії та накопиченням прибутку, що залишається в компанії.

Власний капітал включає:

1. Статутний капітал - це загальна вартість майна, зафіксована в установчих документах, і внесок власників (учасників) у капітал підприємства.

2. Акціонерний капітал - це загальний термін для коштів, які фізичні особи та корпорації добровільно інвестують у компанії для економічної та фінансової діяльності.

3. Додатковий інвестиційний капітал в акціонерному товаристві - сума, у якій вартість реалізації розміщених акцій перевищує їх номінальну вартість (емісійний дохід).

4. Інший додатковий капітал - це оціночна вартість основних засобів, оціночна вартість активів, безоплатно придбаних підприємством у інших юридичних або фізичних осіб, інші види додаткового капіталу.

5. Фонд непередбачених витрат - резерв непередбачених витрат, який формується відповідно до закону чи установчих документів за рахунок прибутку підприємства.

6. Нерозподілений прибуток - прибуток, який реінвестується в господарську діяльність компанії. Непокриті збитки розраховуються у визначенні капіталу та результатах.

7. Незабезпечений капітал - зобов'язання власника (учасника) щодо внеску до статутного капіталу. Ця сума розраховується при визначенні загального капіталу[35, с.72].

Крім того, капітал, який є витратами на формування активів компанії, включає також відповідні джерела його формування, такі як наступні витрати та гарантії платежу. Застава - це зобов'язання з невизначеною сумою або часом. Застава може бути створена підприємством для покриття наступних (майбутніх) витрат, таких як оплата відпустки працівникам, додаткова рента, виконання гарантійних зобов'язань, компенсація цільових збитків тощо. Уся застава класифікується в балансі за заголовками «Нараховані виплати працівникам», «Інша застава» та «Обмежене фінансування» [36].

Позики включають довгострокові та короткострокові позики від банків, довгострокові цінні папери з грошовим забезпеченням та іншу довгострокову заборгованість (крім банківських позик), за якою сплачуються відсотки, а також відстрочені податкові зобов'язання зі сплати податку на прибуток.

Привабливими джерелами фінансування є всі види кредиторської заборгованості за поточними зобов'язаннями перед юридичними та фізичними особами, поточні зобов'язання за довгостроковими зобов'язаннями, векселі, кредиторська заборгованість за продукцію, роботи та послуги, поточні зобов'язання за отриманими авансами, в тому числі податки, позабюджетні фонди, страхові установи, оплата праці, розрахунки з учасниками по виплаті дивідендів, інші поточні зобов'язання.

У пасиві балансу відображаються всі види фінансових ресурсів. Бухгалтерський баланс - це метод бухгалтерського обліку, який економічно

групує майно підприємства та джерело його утворення на певну дату й узагальнює їх у грошових одиницях [37, с. 29].

На формування прибутку як фінансового показника роботи, що відображається в бухгалтерському обліку підприємства, наприклад калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг), визначення прибутку (збитку) за загальногосподарськими витратами, фінансовою діяльністю та іншою діяльністю впливають на встановлений порядок визначення фінансових результатів діяльності. Прибуток є результатом фінансово-господарської діяльності підприємства як суб'єкта господарювання і є кінцевим показником. Таким чином, прибуток є відображенням цієї ефективності та залежить від багатьох факторів. І баланс, і звіт про фінансові результати займають центральне місце в інформаційній інфраструктурі системи фінансового аналізу та є найважливішими джерелами даних про фінансовий стан компанії на певну дату.

Оскільки рентабельність і прибуток компанії значною мірою залежать від її платоспроможності, необхідно систематично аналізувати стан грошових коштів, платоспроможність, ліквідність і фінансову стійкість компанії.

Фінансова діяльність - система використання різноманітних форм і методів для фінансового функціонування підприємства та досягнення його цілей, тобто забезпечує життєдіяльність підприємства, поліпшення результатів його діяльності, практичну фінансову роботу [38, с. 153].

Фінансовою роботою на підприємстві займаються працівники фінансового відділу, а якщо фінансового відділу немає, то ведуть працівники бухгалтерського відділу. Відповідальність за організацію фінансової роботи на підприємстві покладається на начальника фінансового відділу (служби), а в разі його відсутності - на начальника бухгалтерії.

Розпорядник фінансових ресурсів, грошових коштів і товарно-матеріальних цінностей, що належать підприємству, є керівником підприємства і має право першим підписувати всі грошові та платіжні документи. Фінансова діяльність РАБК «Ново-Некрасівський» передбачає систематичний

моніторинг фінансових ресурсів, дотримання розрахунків, досягнення розумного співвідношення власних і позикових коштів, фінансову стійкість з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Для умов ринкової економіки характерний процес всебічної адаптації фірм до зовнішніх і внутрішніх умов, що визначається загальними макроекономічними умовами, змінами ринкової кон'юнктури або впливом внутрішніх для фірми факторів. Для того, щоб ефективно розвиватися в конкурентному середовищі, компанія повинна забезпечувати певний рівень прибутку, постійно підвищувати свою ринкову вартість, утримувати та збільшувати свою частку ринку. Це означає, що організаційна структура, технологія та менеджмент компаній постійно змінюються.

Компанії повинні швидко та належним чином реагувати на несподівані зміни зовнішнього середовища, щоб підтримувати та посилювати свою конкурентоспроможність. Для цього необхідно постійно давати відповіді на питання «Де зараз знаходиться компанія?», «У якому напрямку вона має розвиватися в майбутньому?». Іншими словами, потрібна технологія для постійного перегляду ресурсів і можливостей компаній, на які впливають зовнішні фактори. З цією метою ми використовуємо PEST-аналіз, який є інструментом для з'ясування політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, що впливає на бізнес, а також визначення та структурування сильних і слабких сторін компанії, а також потенційних можливостей і загроз, методи стратегічного аналізу, такі як SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз - це процес співвідношення найбільш характерних для компанії можливостей, загроз, сильних і слабких сторін, а потім використання результатів для інформування про стратегію та вибір компанії. Проводиться з метою вивчення фірми як бізнес-системи в ринковому середовищі [39].

SWOT-аналіз дозволяє створити загальний список стратегій, які враховують особливості компанії, такі як адаптація до середовища та формування його впливу. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пов'язане зі збором,

обробкою, аналізом та використанням великої кількості інформації в управлінні, а отже, з необхідністю пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Основною метою SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про загрози здатності фірми виводити на ринок товари та послуги та їх просування.

Тому для досягнення поставленої мети перед SWOT-аналізом стоять такі завдання:

- визначення можливостей реагування на корпоративні ресурси;
- виявлення загроз і розробка заходів для нейтралізації їх впливу;
- визначення сильних сторін і порівняння з ринковими можливостями;
- розробка корпоративних слабких сторін і стратегічний напрямок їх подолання;
- визначення конкурентної переваги підприємства та формування його стратегічних пріоритетів.

Цей аналіз полегшує вирішення проблем на початку больових точок, пов'язаних з можливостями та загрозами, слабкими та сильними сторонами.

Сильні сторони - це те, що змушує компанію рухатися швидше до її стратегічних цілей, тоді як слабкі сторони - це те, що затримує компанію на місці. Тут природно враховувати можливості і загрози зовнішнього середовища, без урахування яких неможливо правильно визначити сценарій розвитку організації. Слабкі сторони - це негативні властивості організації, які визначають її повільне просування до стратегічних цілей. Повільне просування стає вираженням, коли основна слабкість організаційної системи зливається (поєднується) зі значною загрозою у зовнішньому середовищі [40]. Розглянемо таблицю 2.5, в якій наведені основні сильні та слабкі сторони РАБК «Ново-Некрасівський» в залежності від галузі виробництва.



Таблиця 2.5.

## Перелік сильних та слабких сторін РАБК «Ново-Некрасівський»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг	
Наявність або відсутність каналів збуту Наявність компетентних працівників. Гарне поєднання якісних і цінових характеристик продукції. Наявність внутрішнього споживача.	Недостатнє фінансове забезпечення маркетингової діяльності. Відсутність заходів щодо вивчення потреб ринку. Відсутність відділів маркетингу в сільськогосподарських підприємствах. Немає торгової марки. Нестабільний рівень цін.
Виробництво	
Збільшена кількість продуктів. Це може привнести інновації у виробництво продукції.	Недостатній оборотний капітал. Старіння обладнання. Відсутність контролю якості продукції.
Організація управління	
Наявність національного та міжнародного досвіду побудови ефективного менеджменту сільськогосподарських підприємств.	Погане інформаційне забезпечення. Зобов'язання персоналу не зрозумілі.
Технології	
Резерв збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності за рахунок використання технологій	Помітною є технологічна відсталість сільськогосподарських підприємств. Використання застарілих технологій у виробництві.
Фінанси	
Залучення іноземного капіталу.	Залежність від кредиторів.
Персонал	
Тяжка робота. Компетентність Високий рівень професіоналізму та креативності.	Мотивація співробітників низька. Відсутність перепідготовки персоналу.
Науково-дослідна робота	
Наявність матеріальної бази.	Відсутність фінансування інновацій низькі інноваційні навички

*Джерело: складено автором на основі [30]*

Далі звернемо увагу на зовнішні можливості та загрози, щоб зрозуміти ситуацію за межами підприємства. Розглянемо таблицю 2.6.

Таблиця 2.6.

## Перелік зовнішніх можливостей та загроз РАБК «Ново-Некрасівський»

Можливості	Загрози
Очевидним результатом є зростання попиту на сільськогосподарську продукцію. Виробництво якісної сільськогосподарської продукції. Фінансова підтримка країни.	Відсутність контролю за використанням бюджетних коштів. Низька конкурентоспроможність аграрного сектора. Недостатній розвиток ринкової інфраструктури.
Політичні	
Розбудова нормативно-правової бази для агробізнесу. Політична підтримка агробізнесу.	Низький рівень правового захисту. недосконала податкова система.
Соціальні	
Постійний попит на сільськогосподарську продукцію для задоволення потреб населення.	Заробітна плата низька. Низький соціальний стандарт. Деградація сільськогосподарських територій.
Природні	
Сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку сільського господарства.	Погода нестабільна і непередбачувана.

*Джерело: складено автором на основі [30]*

Узагальнення всіх наведених вище даних дозволяє сформулювати результати SWOT-аналізу в матрицю сильних і слабких сторін, загроз і можливостей конкретної компанії, а саме РАБК «Ново-Некрасівський». Матриця SWOT-аналізу для РАБК «Ново-Некрасівський» наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

#### Матриця сильних та слабких сторін, загроз та можливостей

<p style="text-align: center;">Сильні сторони.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Здатність забезпечити та утримати чудові людські ресурси;</li> <li>- Невеликий штат працівників;</li> <li>- Сучасні технології виробництва;</li> <li>- Створення хорошого іміджу на ринку.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Маркетингове дослідження;</li> <li>- Продажі та реклама;</li> <li>- Стратегічне планування;</li> <li>- Потік нових товарів;</li> <li>- Дослідницька здатність.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Непередбачені витрати через інфляцію;</li> <li>- підвищення податків;</li> <li>- підвищення цін на сировину та матеріали;</li> <li>- несприятлива погоду/клімат, зміни погоди.</li> </ul> <p>Мезориск: посилення конкурентного тиску.</p>	<p style="text-align: center;">Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Основна стратегія: стратегія зростання;</li> <li>- Функціональна стратегія: маркетингова стратегія.</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі [30]*

У результаті, виходячи з сильних і слабких сторін кооперативу, які були з'ясовані в результаті аналізу, параметри виграшу (які необхідно розвивати та підтримувати на необхідному рівні) та їх удосконалення оптимізували процес удосконалення корпоративного управління.

SWOT-аналіз РАБК «Ново-Некрасівський» визначив параметри та характеристики, які можуть призвести до комерційних ризиків, і показав позитивні та негативні характеристики підприємства.

Цей аналіз дуже важливий не тільки для оцінки конкурентоспроможності, а й для вибору стратегії розвитку. На основі проаналізованих параметрів менеджери можуть легко вибрати пріоритети розвитку підприємства.

### **2.3. Оцінка процесу стимулювання персоналу в РАБК «Ново-Некрасівський».**

Активізація трудової діяльності співробітників в РАБК «Ново-Некрасівський» базується на наступних принципах:

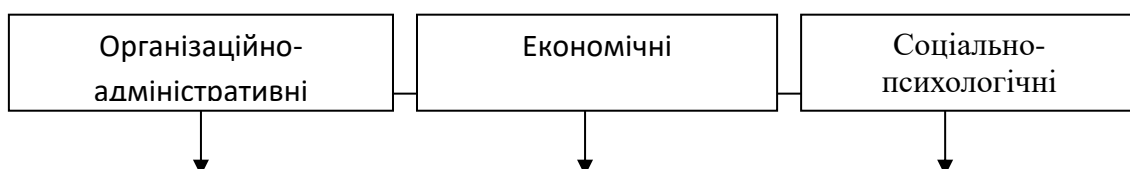
1. Мотивація завжди особиста.

2. Мотивація не обмежується одним фактором. У сучасному менеджменті прийнято виділяти не менше трьох-чотирьох ключових мотивуючих факторів.

3. Змінюються мотиви, потреби і цінності. Зміни можуть відбуватися як у міру зростання особистості, так і в результаті зовнішніх умов.

Система стимулювання персоналу в РАБК «Ново-Некрасівський», як і в багатьох інших організаціях, складається з адміністративних, економічних та соціальних методів. Загальна структура методів та форм стимулювання персоналу представлена на рисунку 2.3.

Дійсно, така система стимулювання характеризується налагодженою та високорозвиненою організаційною системою управління. При цьому слід враховувати, що паралельно з процесом консолідації діяльності РАБК «Ново-Некрасівський» знадобиться суттєвий перегляд багатьох внутрішніх норм і керівних документів [41, с. 103].



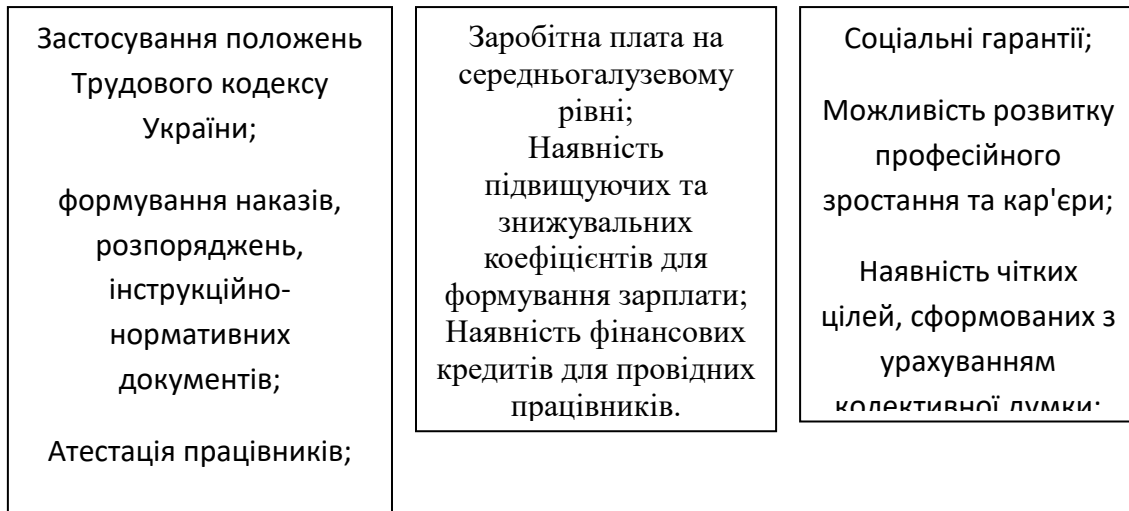


Рис. 2.3. Система стимулювання персоналу РАБК «Ново-Некрасівський»

*Джерело: складено автором.*

Важливо відзначити, що трансформація систем заохочення в їхніх компаніях - це процес, який вимагає часу. Зокрема, у таблиці 2.8 показано історію поточної системи винагород РАБК Ново-Некрасівський. Історія запровадження системи стимулювання в РАБК «Ново-Некрасівський», представлена в таблиці 2.8, свідчить про систематичні та постійні зусилля щодо розвитку цієї системи та підвищення мотивації персоналу.

З точки зору класифікації потреб Маслоу, середня індивідуальна оцінка важливості мотивацій кожної групи працівників РАБК «Ново-Некрасівський» (у відсотках від максимального рівня 100% для кожної групи) становить:

- фізіологічні потреби - 80%;
- потреба в безпеці - 90%;
- бажання належати до соціальної групи - 30%;
- потреба в повазі (самоповага, успіх, статус) - 40%.
- потреба в самовираженні – 50%.

Таблиця 2.8.

**Історія впровадження елементів системи стимулювання в  
РАБК «Ново-Некрасівський»**

Елемент стимулювання	2018	2019	2020	2021
----------------------	------	------	------	------

Загальні умови праці: - гарантії згідно з Законом України (лікарняний, відпустка 28 днів через 6 міс.) всім співробітникам; - безпека, охорона праці та здоров'я (медичний кабінет, прикріплення до лікарні); - організація харчування, створення умов відпочинку; - вітання та подарунки від компанії.	+	+	+	+
Організаційний імідж, культура: - місія, цінності, які поділяють організація та персонал, логотип, уніформа персоналу; - корпоративи, святкування.	+	+	+	+
Повідомлення працівників: - регулярно інформувати співробітників про справи компанії, рішення, можливості та права; - наявність або відсутність загальних правил, інструкцій.	-	-	-	-
Системи заохочення та матеріального стимулювання, премії, надбавки, винагороди, нематеріальні винагороди: звання та ін.	+	+	+	+
Атестація співробітників, оцінка та відображення результатів в управлінні кар'єрою співробітників.	-	-	+	+
Розвиток людських ресурсів: адаптивність, освіта співробітників, підвищення кваліфікації.	+	+	+	+
Організація робочого місця: розташування та оснащення робочого місця.	+	+	+	+
Систематичний контроль задоволеності персоналу роботою та аналіз причини плинності.	-	-	+	+

*Джерело: складено автором на основі даних[30]*

Інтуїтивно розуміючи цю ситуацію, керівники кооперативу будують свою систему мотивації на основі матеріального стимулювання, а саме заробітної плати. Це також видно зі змін у заробітній платі працівників у таблиці 2.9.

Висока важливість матеріальних потреб більше пов'язана з віковою структурою робочої сили. Загальновідомо, що у віці від 18 до 60 років головною мотивацією до праці є заробітна плата. В такому віці також приділяється особлива увага мотивам стабільності, оскільки чоловіки становлять найбільшу частку колективу, а також стимулює, хоч і скромне, підвищення заробітної плати.

Таблиця 2.9.

#### Динаміка заробітної плати працівників РАБК «Ново-Некрасівський»

Категорія працівників	Період				
	За 2017 р.	За 2018 р.	За 2019 р.	За 2020 р.	За 2021 р.

1. Керівники, грн.	12000	13000	14500	16700	18400
2. Спеціалісти, грн.	8000	8500	9300	10000	11300
3. Працівники грн.	4500	5200	6000	7500	8400

*Джерело: складено автором на основі [30]*

У РАБК Ново-Некрасівський, крім матеріально-мотиваційних методів, особлива увага приділяється соціально-психологічним методам. Проводяться заходи, спрямовані на виховання корпоративного духу та зміцнення командного духу.

Зокрема, приділяється увага підвищенню кваліфікації співробітників. Керівництво визначає поняття розвитку людських ресурсів і передбачає різні види підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. З якою метою запроваджуються різні форми навчання персоналу?

- підвищення якості персоналу;
- максимальне використання людських ресурсів;
- підвищення якості послуг і загальної конкурентоспроможності [42, с.67].

HR-фахівці відповідають за ефективне планування систем навчання персоналу. Пряма відповідальність за реалізацію цього планового рішення покладається на тренінг-менеджера, який безпосередньо бере участь у розробці цього рішення. Продовжуючи аналіз системи стимулювання праці РАБК «Ново-Некрасівський», ми оцінили задоволеність співробітників існуючою системою стимулювання. Ми відокремили 9 основних пунктів, що вказують на задоволеність за 5-бальною шкалою. Колектив був розділений по групах. «керівники» і «спеціалісти та працівники». Остаточні результати дослідження наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

**Оцінка елементів стимулювання праці в РАБК «Ново-Некрасівський» на 15.12.2021 г.**

Елемент стимулювання	Середнє значення оцінки по п'ятибальною шкалою
----------------------	--

	Керівники	Спеціалісти та працівники
1. Вирішення соціальних проблем: забезпечення всіх форм соціальних пільг (лікарняні, відпустка, пенсія тощо) незалежно від посади; забезпечення належного рівня безпеки праці, охорони здоров'я, харчування, надання допомоги тощо.	4,5	4,5
2. Зміст праці (інтенсивність дня, результативність, відповідність обов'язків посади, задоволення).	4,5	3,5
3. Об'єктивність оцінки праці вищим керівником, порозуміння з ним.	4,0	4,0
4. Заробітна плата, матеріальні заохочення	4,0	2,5
5. Перспективи зростання (планування, просування по службі, підвищення кваліфікації, навчання).	3,5	2,5
6. Відносини в колективі (у вашій команді, в організації загалом).	4,5	4,5
7. Умови праці (розташування підприємства, організація робочого місця)	4,5	4,0
8. Стиль та методи роботи керівництва (культура, розуміння цілей організації, відношення з колективом).	4,5	3,5
9. Інформованість працівників (про справи підприємства, про співробітників, про свої перспективи).	4,5	3,0

*Джерело: складено автором на основі анкетування*

Згідно з проведеним аналізом більшість елементів схем стимулювання оцінюються співробітниками та керівниками вище середнього. Однак у цієї системи є деякі недоліки, які необхідно усунути:

- низькі оцінки як керівництва, так і співробітників;
- низька оцінка змісту роботи фахівцями та робітниками;
- погано оцінюють зарплати експертів і працівників;
- низька оцінка стилю управління та методів роботи спеціалістів і робітників.

Це свідчить про те, що в РАБК «Ново-Некрасівський» є резерви для мотивації співробітників. Враховуючи отриману оцінку параметрів схеми стимулювання, важливо оцінити рівень ефективності управління для покращення стимулів, які сприймаються працівниками. В результаті анкетування 46% співробітників відповіли, що «немає заходів для

підвищення мотивації» або «немає ефекту взагалі». З іншого боку, 17% співробітників вважають, що успіху не було, а 37% вважають, що дії керівництва були успішними.

У той же час, через принцип ефективності інвестицій, значне збільшення витрат компанії на стимулювання не може бути стійким у довгостроковій перспективі. Нам потрібно визначити ефективні способи мотивації незабезпечених працівників [43, с. 22]. Згідно з дослідженнями, для співробітників РАБК «Ново-Некрасівський» таким напрямком може стати підвищення обізнаності персоналу в справах компанії, формування психологічної впевненості в кар'єрних можливостях і командо-утвореннях. Як спосіб реалізації цих напрямків можна побудувати команду, яка враховує індивідуальні особливості співробітників і зможе працювати разом.

## **Висновки до розділу 2.**

У другому розділі нами було коротко описано особливості сфери діяльності РАБК «Ново-Некрасівський», зроблено фінансовий аналіз розглянутої існуючої системи стимулів та історія її становлення.

На підприємстві працюють близько 50 осіб, основна кількість працюючих це чоловіки в віці від 18-60 років. Керівництвом використовується лінійно-функціональна структура управління, яка дає змогу легко керувати підприємством, контролюючи дію підлеглих. Щоб випередити конкурентів, РАБК «Ново-Некрасівський» змінило стратегію і тактику роботи, постійно працювало над удосконаленням, контролювало якість своїх послуг і використовувало найсучасніші та гнучкі методи ціноутворення.

Для детального аналізу підприємства нами було проведено оцінку фінансового стану для виявлення резервів підвищення рентабельності виробництва, зміцнення стабільної роботи підприємства та комерційних розрахунків. Для розуміння економічного стану РАБК «Ново-Некрасівський»



було проведено горизонтальний і вертикальний аналіз балансу підприємства та аналіз основних фондів.

Для умов ринкової економіки характерний процес всебічної адаптації підприємств до зовнішніх і внутрішніх умов, що визначається загальними макроекономічними умовами, змінами ринкової кон'юнктури або впливом внутрішніх для фірми факторів. Для того, щоб ефективно розвиватися в конкурентному середовищі, компанія повинна забезпечувати певний рівень прибутку, постійно підвищувати свою ринкову вартість, утримувати та збільшувати свою частку ринку. Це означає, що організаційна структура, технологія та менеджмент компаній постійно змінюються.

Підприємства повинні швидко та належним чином реагувати на несподівані зміни зовнішнього середовища, щоб підтримувати та посилювати свою конкурентоспроможність. Іншими словами, потрібна технологія для постійного перегляду ресурсів і можливостей компанії, на яку впливають зовнішні фактори. Для цього було проведено SWOT-аналіз, який є інструментом для з'ясування політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, що впливає на бізнес, а також визначення та структурування сильних і слабких сторін компанії та потенційних можливостей і загроз. Основною метою SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про загрози здатності фірми виводити на ринок товари та послуги та їх просування.

У результаті, виходячи з сильних і слабких сторін кооперативу, які були з'ясовані в результаті аналізу, параметри виграшу (які необхідно розвивати та підтримувати на необхідному рівні) та їх удосконалення оптимізували процес удосконалення корпоративного управління. SWOT-аналіз РАБК «Ново-Некрасівський» визначив параметри та характеристики, які можуть призвести до комерційних ризиків, і показав позитивні та негативні характеристики підприємства. Цей аналіз дуже важливий не тільки для оцінки конкурентоспроможності, а й для вибору стратегії розвитку. На основі

проаналізованих параметрів менеджери можуть легко вибрати пріоритети розвитку кооперативу.

Система стимулювання персоналу в РАБК «Ново-Некрасівський», як і в багатьох інших організаціях, складається з адміністративних, економічних та соціальних методів. Дійсно, така система стимулювання характеризується налагодженою та високорозвиненою організаційною системою управління. Історія запровадження системи стимулювання в РАБК «Ново-Некрасівський», свідчить про систематичні та постійні зусилля щодо розвитку цієї системи та підвищення мотивації персоналу.

У РАБК Ново-Некрасівський, крім матеріально-мотиваційних методів, особлива увага приділяється соціально-психологічним методам. Проводяться заходи, спрямовані на виховання корпоративного духу та зміцнення командного духу.

Зокрема, приділяється увага підвищенню кваліфікації співробітників. Керівництво визначає поняття розвитку людських ресурсів і передбачає різні види підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

### **3.1 Проектування заходів стимулювання персоналу за методом соціоніки**

Для побудови команд, які враховують особистості кожного співробітника, необхідно використовувати новий інструментарій соціоніки. Це дає можливість діагностувати психологічний тип працівника, сумісність, можливість взаємної співпраці в роботі. Звичайно, отриману інформацію можна розглядати певною мірою умовно, і замість механічного використання даних психотипу можна визначити необхідність індивідуального підходу до кожного працівника при формуванні колективу.

Для вирішення завдання формування ефективних команд було вирішено низку завдань другого рівня:

- проведено анкетування співробітників та дана інтерпретація отриманих результатів;
- проведено роботу з формування команд відповідно до комфортності співвідношення психотипів;
- визначено економічну та соціальну ефективність проекту за допомогою динамічних та статистичних показників.

Щоб розробити та впровадити ефективну систему стимулювання, потрібно реалізувати кілька етапів: провести діагностику мотиваційного середовища компанії, розробити сегментовану систему стимулювання, в якій комплексно застосовувати матеріальні та моральні засоби стимуляції, регулярно проводити моніторинг та корекцію системи стимулювання.

1 етап. Діагностика мотиваційного середовища компанії.

2 етап. Психологічне тестування працівників з метою урахування їх очікувань та реалізації індивідуального підходу відповідно до психотипів окремих працівників.

3 етап. Формування команд із комфортними взаємовідносинами всередині групи.

4 етап. Проведення моніторингу та корекції.

Перший етап - діагностика мотиваційного середовища РАБК «Ново-Некрасівський», яка була проведена у другій частині магістерської роботи. На цьому етапі необхідно визначити, наскільки організація враховує у своїй методології наступні основні принципи мотивації:

- наявність і розуміння спільних мотиваційних умов;
- наявність розроблених методів об'єктивного та однозначного вимірювання ефективності роботи співробітників, спрощення та зрозумілості інструментів оцінювання;
- здатність надати співробітникам офіційну інформацію про бажані результати (як вони працюють і які результати отримують);
- регулярно переглядати індивідуальні цілі у відповідь на мінливі обставини у зрозумілій для співробітників спосіб;
- індивідуальний підхід;
- суворе дотримання керівництвом схем стимулювання.

У РАБК «Ново-Некрасівський» постійно реалізуються всі принципи стимулювання, визначені у другому розділі цієї роботи.

Другий етап побудови системи стимулювання - це етап побудови підрозділеної системи стимулювання за характеристиками психотипу працівника. У рамках цього дослідження в лютому 2021 року компанія провела спеціальне опитування співробітників з метою розуміння їх соціотипів, групування та розробки сегментованої системи заохочення.

Соціоніка відображає відмінності в тому, як нормальний розум обробляє інформацію та маніпулює 16 основними типами людської особистості [44, с. 18-22]. Специфічна для кожного типу модель обробки інформації, певна комбінація психічних установок і відповідна система взаємин з іншими людьми.

Основні типи людської особистості, їх відмінності та дихотомії були представлені на початку 20 століття [45]. Проте наприкінці 1980-х років роботи литовського вченого А. Аугустінавічюте почали впроваджувати цей підхід на практиці [46].

Кожній формулі з шістнадцяти типів надано псевдонім на ім'я історичної особи або відомого літературного героя, представника даного типу. Ця класифікація представлена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

### Базові типи особистості, виділені у соціоніці

№ з/п	Полное наименование типа (формула)	Псевдоним типа
1	Інтуїтивно-логічний екстраверт	Дон Кіхот
2	Сенсорно-етичний інтроверт	Дюма
3	Етико-сенсорний екстраверт	Гюго (Виктор Гюго)
4	Логіко-інтуїтивний інтроверт	Робесп'єр
5	Логіко-сенсорний інтроверт	Максим (Максим Горький)
6	Етико-інтуїтивний екстраверт	Гамлет
7	Сенсорно-логічний екстраверт	Жуків
8	Інтуїтивно-етичний інтроверт	Єсенін
9	Логіко-інтуїтивний екстраверт	Джек (Джек Лондон)
10	Етико-сенсорний інтроверт	Драйзер (Теодор Драйзер)
11	Сенсорно-етичний екстраверт	Наполеон
12	Інтуїтивно-логічний інтроверт	Бальзак
13	Логіко-сенсорний екстраверт	Штірліц
14	Етико-інтуїтивний інтроверт	Достоевський
15	Інтуїтивно-етичний екстраверт	Гекслі
16	Сенсорно-логічний інтроверт	Габен

*Джерело: складено на основі [46]*

Психотипи, виділені у межах соціоніки, з метою формування команд у РАБК «Ново-Некрасівський» доцільно коротко охарактеризувати, згрупувавши в однорідні групи за низкою ознак.

Першу групу психотипів становлять представники виробничо-технічних стилів, орієнтованих на особистий успіх (Жуків, Штірліц, Максим, Габен). У поточній виробничій діяльності це відповідає досягненню місячних виробничих планів, виконанню певного обсягу робіт і довгостроковій кар'єрі керівника. Негативною стороною мотивації представників цієї групи є те, що вони часто намагаються досягти своїх цілей «за будь-яку ціну». Пріоритетом

для цієї групи повинна бути самооцінка, підкріплена оцінками вищого керівництва. Низька самооцінка часто зустрічається в ситуаціях, коли управлінська кар'єра складається погано. Для представників цієї групи характерне прагнення до влади, яку вони бачать як інструмент реалізації проекту і одночасно досягнення матеріального добробуту.

Наступна група - досвідно-концептуальні психотипи (Дон Кіхот, Робесп'єр, Джек (Джек Лондон), Бальзак). Вони орієнтовані на процес вирішення проблем. У поточній виробничій діяльності, якості випуску робіт та вирішенні наукових завдань (створення нових послуг, нових методів розрахунків, подання дисертаційних робіт). Негативним аспектом заохочень є те, що вони часто не дають змогу виконувати завдання у встановлені терміни. Самооцінка (середня зрозумілість) є пріоритетом для цієї групи і бажано (але не обов'язково) підтримується визнанням колег у цій сфері.

Третя група - соціально-стильові психотипи (Гюго, Наполеон, Дюма, Драйзер). Такі «продуктивні колективісти» орієнтуються на конкретну допомогу оточуючим. У поточній продуктивній діяльності підтримують своїх колег у вирішенні поставлених завдань (підготовка доповідей, формування творчих груп), а в перспективі – соціальна кар'єра (догляд за хворими, туризм тощо). Негативним аспектом заохочень є настирливість, яка нав'язує службу.

І остання четверта група - психотипи гуманістичного типу (Гамлет, Гекслі, Єсенін, Достоевський). Вони є так званими «процесовими колективістами», які наголошують на процесі спілкування з оточуючими людьми. Цього можна досягти, беручи участь у процесі вирішення нагальних проблем разом із людьми, з якими легко спілкуватися у повсякденній виробничій діяльності. У перспективі це реалізується через публічну кар'єру (популярні політики, відомі артисти, телеведучі). Завдання легко забути, тому недоліком заохочень є те, що вони, як правило, погіршують якість завдань. Для цієї групи громадська оцінка є пріоритетом, впливає на самооцінку, але не вирішальна.

Важливим моментом для проектування заходів щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу РАБК «Ново-Некрасівський» є не класифікація

працівників за психологічним типом, а визначення найбільш ефективних варіантів взаємовідносин між працівниками з урахуванням їх соціального типу.

Тестування проводилось індивідуально з кожним працівником після попереднього інструктажу представником відділу кадрів. Метою цього брифінгу було коротко ознайомити з методами та завданнями опитування, а також зняти психологічну напругу учасників.

Для визначення оптимального розміру премії можна використовувати метод Делфі. Метод Делфі - це техніка для формування «інформованого інтуїтивного судження». Особливістю цього методу є те, що він чітко дає зрозуміти, що особливості передбачуваного майбутнього, які складають основу прийняття рішень у сучасному суспільстві, здебільшого базуються на індивідуальних припущеннях, а не на точних і суворих теоріях.

Цей метод спрямований на створення умов для максимально продуктивної роботи експертної комісії. Це досягається за допомогою єдиних процедур, кращої інформації про те, що перевіряється, та уникнення колективних поглядів. Ще одна важлива особливість - зворотний зв'язок, який дозволяє експертам змінювати свої судження з огляду на середні оцінки та пояснення незгодних експертів. Оцінка Делфі зазвичай проводиться в чотирьох раундах опитувальників [18, с. 26].

Інформація, отримана від експертів, передається до аналітичної групи для організації, проведення та обробки проміжних і остаточних результатів перевірки. Завдяки цьому методу керівництво РАБК «Ново-Некрасівський» зможе визначати розмір матеріальної винагороди, який оптимально вплине на продуктивність його співробітників і буде прийнятним для прибутковості самої компанії.

На першому етапі групи аналізу складаються з експертів із «екстремальною» точкою зору, експертів, які дали найвищі та найнижчі оцінки. Розкид експертних оцінок і характеризує узгодженість експертної думки та розмір матеріальної винагороди.

На другому етапі методу Делфі експертам надається середній рейтинг експертної сукупності та легітимність експертів, які висловлюють «екстремальні» точки зору. Обґрунтування приймаються анонімно без посилання на експерта, який їх склав. Як правило, після отримання додаткової інформації експерти переглядають свої оцінки.

Виправлена інформація знову надсилається групі аналізу. На третьому етапі надсилається інформація назад учасникам разом із анонімними аргументами. На основі отриманої інформації оцінювач змінить попередню оцінку. Якщо оцінка експерта суттєво відхиляється від загального інтервалу, експерт повинен підтвердити свою позицію достатніми аргументами та пояснити, чому попередня інформація та аргументи проти негативної оцінки не змінили його думки. На четвертому етапі кожен оцінювач отримує оцінку третього раунду та має знову подати переглянута оцінку у світлі отриманої інформації.

### **3.2 Прогнозування економічного зростання за рахунок удосконалення системи стимулювання працівників**

Елементи для менеджерів, щоб побудувати систему стимулювання, яка може витримати практичне використання, включають «фінансові стимули», «розвиток здібностей», «визнання досягнень» і «оптимізацію корпоративної культури». Для працівників рівень винагороди (включаючи бонуси та соціальні пільги) є найважливішим фактором, що впливає на продуктивність і лояльність людей. На підприємствах сільськогосподарської промисловості використовуються наступні матеріальні стимули [14, с. 148].

#### **1. Заробітна плата:**

а) Базова частина - фіксована заробітна плата (виплачується повністю за умови відсутності серйозних професійних порушень).

б) Додаткові частини: щомісячна премія, надбавка за професійну майстерність, доплата (нічні, вихідні, свята, понаднормова робота), подвійна оплата, доплата керівництву відділу, компенсація за невикористану відпустку,



доплата молодим професіоналам, плата за користування приватним автотранспортом тощо.

2. Бонус - Тимчасова виплата 10-50% від базової зарплати. Сума залежить від вислуги років, зарплати, загальної продуктивності відділу та індивідуального внеску кожного працівника. Крім зазначених вище, існують премії за рік, індивідуальні премії, премії за вислугу років і цільові премії. Відповідні бонуси виплачуються за такі речі, як відмова від куріння, відсутність у зв'язку з хворобою та регулярні фізичні вправи.

3. Розподіл прибутку. Цей тип заохочення застосовується до топ-менеджерів і продавців (оскільки їхня робота впливає на прибутки компанії в цілому). Залежно від фінансової успішності компанії створюється цільовий фонд (куди зараховується відсоток від прибутку). Компенсація (у відсотках від основної заробітної плати) визначається відсотком цих працівників в ієрархії компанії.

4. Додатки для персоналу з продажу та дистрибуції: інструменти для заохочення діяльності з освоєння нових ринків і максимізації прибутку від вашої продукції. Сюди входять виплати, які компенсують працівникам особисті витрати, які лише опосередковано пов'язані з роботою. Наприклад, деякі компанії оплачують транспортні витрати працівника.

Цікавим є досвід японської сільськогосподарської компанії. Оплата праці в Японії визначається трьома факторами: стажем роботи працівника, віком і організаційною ефективністю. Розгляд цих факторів актуально і для українського ринку праці.

Доплата за стаж роботи (від 10% до 35% посадового окладу). Припускається, що якщо ви працюєте більше двох років, ви будете працювати довше і отримувати великий прибуток. Рішення про підвищення посадового окладу приймає безпосередній керівник працівника (важлива умова - відсутність дисциплінарного стягнення).

Пов'яжіть рівень заробітної плати з «життєвими піками» працівників (закінчення навчання, працевлаштування, одруження, народження дитини,

оренда/купівля житла тощо). Великі події в житті людини часто пов'язані з витратами. Коли витрати значно перевищують доходи, це призводить до втрати продуктивності та негативно впливає на результати діяльності організації. Менеджери з персоналу повинні стежити за кожним «піком» життя кожного співробітника. Додаткові заохочувальні виплати визначаються керівником спільно з відділом кадрів.

Розгляд фінансових показників організації при визначенні рівня винагороди працівників. Деякі підрозділи українських компаній мають так звані системи «змінної оплати» (на основі результатів). При цьому посадові оклади керівників того чи іншого підрозділу залежать від показників, на які вони можуть впливати (динаміка собівартості, обсяги виробництва, тощо).

Застосовуючи такий підхід до традиційного українського стимулювання, можна максимально збільшити виробничі потужності, посилити розвиток і залучення нових клієнтів, підвищити відповідальність кожного працівника за результати своєї праці.

Оскільки підприємства наймають працівників різного віку та кваліфікації на різних етапах кар'єри, системи стимулювання мають складатися з різноманітних інструментів. Наприклад, підприємці стурбовані якістю своєї продукції та технології, а топ-менеджери стурбовані престижем організації, ринковою позицією та участю в корпоративних прибутках. Основні потреби фахівців на етапі розвитку кар'єри (вік 25-40 років) - це самоствердження, досягнення незалежності та рівень заробітної плати, який дозволяє жити нормальним життям.

З часом пріоритети потреб змінюються, де більший акцент робиться на здоров'я, хорошу оплату праці, можливості для самовираження, безпеку та захист. Зрозуміло, що навіть за умови уніфікації інструментів мотивації компанії неможливо забезпечити високу ефективність управління.

Наступною важливою складовою системи мотивації є підсистема «Кар'єра та професійний розвиток». Основними інструментами тут є цілеспрямована робота і планування кар'єри.

Планування кар'єри може початися з обговорення керівником і співробітником і узгодження кар'єрних прагнень. Керівникам важливо розуміти, як бачать себе співробітники в певний момент часу (наприклад, через 2-3 роки) і які сфери є перспективними. Важливо мати чітке уявлення про знання, навички та компетенції, якими повинен володіти кандидат на запропоновану посаду. Щоб визначити, чого вам не вистачає і куди вдосконалюватися, необхідно провести оцінку та аналіз персоналу.

На цьому етапі корисно обговорити готовність співробітника навчатися та брати участь у різних проектах і суміжних сферах, важливих для його розвитку. Такий підхід свідчить про те, що співробітники піклуються про компанію та звертають увагу на їхні проблеми зростання. Однак необхідно мінімізувати ризики, пов'язані із завищеними очікуваннями співробітників і необґрунтованими обіцянками керівництва. Водночас необхідно побудувати систему кадрового резерву, що включає механізм відбору співробітників з високим потенціалом.

Атестація, створення та виконання індивідуальних планів розвитку підтверджують потенціал наших співробітників. Виходячи з обраної стратегії та цілей розвитку компанії, керівництво організації має розглянути, коли, куди і як організація буде розвиватися, які вакансії з'являться і які вимоги виникнуть до співробітників у майбутньому.

Третім компонентом системи мотивації має стати визнання досягнень. Робота в цьому блоці включає розробку категорій і критеріїв заслуг співробітників, вибір каналів комунікації для донесення заслуг співробітників. Інформаційною основою розробкою рішення послужили результати дослідження, проведеного в лютому 2021 року в одній з бригад РАБК «Ново-Некрасівський» у рамках виконання цієї роботи. Вони дозволили виявити структуру частини колективу з соціотипів працівників. Зіставлення даних із найефективнішим поєднанням параметрів психотипів показало, більшість працівників РАБК «Ново-Некрасівський» відповідає займаній посаді. Відповідну інформацію подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

**Співвідношення соціотипів працівників РАБК «Ново-Некрасівський»,  
на лютий 2021 року займаної посади**

№ з/п	Посада	Соціотип	Відповідність соціотипу займаної посади
1	Керівник бригади	Максим	не відповідає
2	Менеджер – 1	Максим	не відповідає
3	Менеджер – 2	Робесп'єр	прийнятно
4	Менеджер – 3	Робесп'єр	прийнятно
5	Старший працівник – 1	Штірліц	прийнятно
6	Старший працівник – 2	Максим	не відповідає
7	Старший працівник – 3	Жуків	прийнятно
8	Старший працівник – 4	Робесп'єр	не відповідає
9	Старший працівник – 5	Максим	не відповідає
10	Старший працівник – 6	Гекслі	повністю відповідає
11	Старший працівник – 7	Джек	прийнятно
12	Старший працівник – 8	Дюма	прийнятно
13	Старший працівник – 9	Єсенін	прийнятно
14	Працівник – 1	Дон Кіхот	прийнятно
15	Працівник – 2	Максим	не відповідає
16	Старший охоронець	Робесп'єр	прийнятно
17	Охоронець – 1	Робесп'єр	прийнятно
18	Охоронець – 2	Достоевський	повністю відповідає
19	Охоронець – 3	Достоевський	повністю відповідає

*Джерело: складено автором на основі анкетування.*

Таким чином, в результаті порівняння виявилось, що третина співробітників не відповідає змісту роботи за своїм психотипом. Крім того, жоден керівник не ідеально підходить для характеру роботи, і один не ідеально підходить для цієї посади. Найбільш сприятлива ситуація спостерігається в службах безпеки. Виявлення таких розбіжностей не вказує на необхідність основного перерозподілу персоналу. Це може дестабілізувати соціально-психологічну атмосферу всередині колективу і може стати фактором втрати сильної мотивації.

Крім того, зміна змісту роботи, яка має здійснюватися на основі психологічних тестів, суперечить вимогам чинного трудового кодексу. У цій ситуації доцільно вжити таких дій:

- визначити мотиваційне ядро кожного співробітника. Вплив на основні рушійні мотиви працівника дозволять коригувати його

поведінку відповідно до виконуваної роботи;

- скоригувати характер завдань, що ставляться у межах функціональних обов'язків працівника, з урахуванням його психотипу;
- розробити пропозиції щодо навчання та ротації окремих кадрових одиниць. Співробітник, щодо якого готуватиметься таке рішення, повинен брати у його розробці безпосередню участь. Це забезпечить позитивне ухвалення рішення;
- забезпечити такий графік змінності співробітників, щоб унеможливити одночасного виходу на зміну більшості співробітників, які не відповідають за психотипом характеру виконуваної роботи [47, с. 139].

Результати визначення мотивації співробітників РАБК «Ново-Некрасівський», на основі вивчення соціотипів представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

### **Характеристика мотиваційного ядра працівників РАБК «Ново-Некрасівський»**

<b>№ з/п</b>	<b>Посада</b>	<b>Мотиваційне ядро</b>	<b>Недоліки мотиваційного ядра</b>
1	Керівник бригади	Орієнтація на особистий успіх, визнання вищим керівництвом	Прагнення досягти мети «за всяку ціну»
2	Менеджер – 1	Орієнтація на особистий успіх, визнання вищим керівництвом	Прагнення досягти мети «за будь яку ціну»
3	Менеджер – 2	Орієнтація на процес вирішення завдань, визнання колегами, спрямованість на розвиток кар'єри, прагнення влади	Нерідке порушення термінів розв'язання задачі
4	Менеджер – 3	Орієнтація на процес вирішення завдань, визнання колегами, спрямованість на розвиток кар'єри, прагнення влади	Нерідке порушення термінів розв'язання задачі
5	Старший працівник – 1	Орієнтація на особистий успіх, визнання вищим керівництвом	Прагнення досягти мети «за будь яку ціну»
6	Старший працівник – 2	Орієнтація на особистий успіх, визнання вищим керівництвом	Прагнення досягти мети «за будь яку ціну»
7	Старший працівник – 3	Орієнтація на особистий успіх, визнання вищим керівництвом	Прагнення досягти мети «за будь яку ціну»
8	Старший працівник – 4	Орієнтація на процес вирішення завдань, визнання колегами, спрямованість на розвиток кар'єри	Нерідке порушення термінів розв'язання задачі

## Продовження таблиці 3.3.

9	Старший працівник – 5	Орієнтація на особистий успіх, визнання вищим керівництвом	Прагнення досягти мети «за будь яку ціну»
10	Старший працівник – 6	Орієнтація на процес вирішення завдань, визнання колегами, спрямованість на розвиток кар'єри, прагнення влади	Зрив якості розв'язання задач
11	Старший працівник – 7	Орієнтація на процес вирішення завдань, визнання колегами, спрямованість на розвиток кар'єри, прагнення влади	Нерідке порушення термінів розв'язання задачі
12	Старший працівник – 8	Орієнтація на допомогу оточуючим людям, соціальна підтримка	Настирливість у нав'язуванні послуг
13	Старший працівник – 9	Орієнтація на процес вирішення завдань, визнання колегами, спрямованість на розвиток кар'єри, прагнення влади	Зрив якості розв'язання задач
14	Працівник – 1	Орієнтація на процес вирішення завдань, визнання колегами, спрямованість на розвиток кар'єри, прагнення влади	Нерідке порушення термінів розв'язання задачі
15	Працівник – 2	Орієнтація на особистий успіх, визнання вищим керівництвом	Прагнення досягти мети «за будь яку ціну»
16	Старший охоронець	Орієнтація на процес вирішення завдань, визнання колегами, спрямованість на розвиток кар'єри, прагнення влади	Нерідке порушення термінів розв'язання задачі
17	Охоронець – 1	Орієнтація на процес вирішення завдань, визнання колегами, спрямованість на розвиток кар'єри, прагнення влади	Нерідке порушення термінів розв'язання задачі
18	Охоронець – 2	Орієнтація на процес вирішення завдань, визнання колегами, спрямованість на розвиток кар'єри, прагнення влади	Зрив якості розв'язання задач
19	Охоронець – 3	Орієнтація на процес вирішення завдань, визнання колегами, спрямованість на розвиток кар'єри, прагнення влади	Зрив якості розв'язання задач

*Джерело: складено автором на основі анкетування.*

Грунтуючись на даних проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільша частина персоналу націлена на вирішення своїх власних завдань. Незважаючи на обмежені можливості кар'єрного зростання, саме цей мотив є превалюючим для більшості співробітників. Більшість робочого дня витрачається на рішення своїх особистих взаємин у колективі, у зв'язку з

прагненням більшої частини персоналу до лідерства.

### **3.3. Оцінка економічної ефективності впроваджених заходів**

Система морального і матеріального стимулювання праці являє собою комплекс заходів, спрямованих на стимулювання трудової діяльності працівника і, як наслідок, підвищення ефективності та якості праці. Значна кількість українських підприємств характеризується тим, що при зниженні доходу сім'ї частка матеріальної винагороди в доході зростає.

Ми сприяємо більш об'єктивній оцінці кількості та якості людських ресурсів, розділяючи їх на базову заробітну плату, яка виплачується відповідно до посади, та винагороду, яка визначається відповідно до ступеня індивідуального внеску. Системи винагород і компенсацій повинні бути доведені до відома всіх працівників. Слід створити систему визнання особистого внеску працівників. Важливо, щоб нова система стимулювання була прозорою для працівників.

Просте опитування співробітників РАБК «Ново-Некрасівський» для оцінки відносної важливості факторів привабливості виявило, що найбільш привабливі форми стимулювання праці знову ж таки матеріальні. Слід розрізнити трудовий внесок працівника в основну діяльність.

Як ми вже говорили, заробітна плата працівника повинна складатися з кількох частин:

- перш за все, з опису трудової функції РАБК «Ново-Некрасівський» необхідно встановити базову ставку, виходячи з ситуації на ринку праці. Кожен працівник потребує не лише опису своєї функції, а й опису, що відповідає його посаді вищого рівня;
- по-друге, потрібні додаткові виплати, які безпосередньо пов'язані з досягненням цілей компанії;
- по-третє, можна розглянути введення спеціальних бонусів і комісій.

Маркетинг - це знання послуг, здатність переконувати клієнтів, ефективно міжособистісне спілкування, інтуїція та імпровізація. Однак основною передумовою для підвищення винагороди є збільшення корпоративних доходів. Економічні реалії, такі як диверсифікація послуг, персоналізація, агресивна переорієнтація на споживчий попит і посилення конкуренції за стандарти якості посилять тиск на підприємство та відповідним чином коригуватимуть системи стимулів [48].

Якщо РАБК «Ново-Некрасівський» запровадить децентралізовану політику винагороди, запровадить альтернативні форми заохочення та ускладнить маркетингові цілі, то ефективна політика заохочення дасть найкращі результати та збільшить прибуток компанії.

Схеми винагороди для працівників цієї категорії повинні включати інші форми компенсації, ніж заробітна плата:

Метою цих винагород є:

- мотивування співробітників для забезпечення відповідальності;
- задоволення фактичних або передбачуваних потреб працівників, наприклад тих, що стосуються гарантій, пов'язаних із заробітною платою, фінансової допомоги та гарантій доходу;
- показувати, як компанія піклується про задоволення потреб своїх співробітників.

Різноманітні методи управління мотивацією персоналу повинні бути спрямовані на ефективність матеріальних і фінансових витрат, необхідних для досягнення цілей організації. Навіть якщо компанія не несе прямих витрат, пов'язаних із фінансуванням програми чи підвищенням рівня доходів працівників, важливо враховувати непрямі витрати. Наприклад, це може виражатися у тимчасовому зниженні продуктивності праці або відволіканні працівників від своїх прямих обов'язків.



Слід зазначити, що визначення витрат, пов'язаних із заохоченнями (виражених у фінансових показниках), методологічно простіше, ніж визначення очікуваних результатів, виражених у фінансових показниках.

Показники, які безпосередньо пов'язані з мотивацією персоналу та які можна використовувати для розрахунку фінансових результатів, пов'язаних із рішеннями щодо управління персоналом, включають:

- продуктивність праці основних фігур;
- рівні оплати праці та матеріального стимулювання;
- конкурентоспроможність послуг компанії;
- збалансування навантаження працівників на підприємстві;
- відсоток використання фонду робочого часу.

Тут важливо, що одна міра продуктивності праці є інтегральною, тобто враховує зміни всіх інших параметрів. З іншого боку, рівень і динаміка продуктивності праці залежить від багатьох факторів, зумовлених організаційно-технічними та економічними умовами діяльності підприємства. Крім внутрішніх факторів, які контролюються керівництвом, важливе значення мають і зовнішні фактори.

До зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на динаміку вищевказаних показників діяльності РАБК «Ново-Некрасівський», відносяться, наприклад, ступінь конкуренції в різних сегментах ринку, динаміка грошових доходів і фірм, ділова активність фірм, умови ринку праці тощо. Важливо враховувати об'єктивний вплив цих факторів та реальну динаміку ефективності систем стимулювання з їх урахуванням [49, с.10-12].

Враховуючи теорію факторів, розглянуту в розділі I, також важливо враховувати динаміку внутрішніх факторів, які безпосередньо не пов'язані із системами стимулювання праці, але можуть впливати як позитивно, так і негативно на рівень мотивації людських ресурсів.

До внутрішніх факторів належать [50, с. 58-60]:

- стан матеріально-технічної бази;
- організація робочих місць та рівень механізації праці;

- якість організації технологічних процесів обслуговування;
- кваліфікація та цільові установки працівників колективу;
- система цілей організації;
- стан соціально-психологічного клімату у колективі.

Щоб визначити, наскільки зміна рівня вмотивованості працівників може вплинути на конкурентоспроможність РАБК «Ново-Некрасівський» було проведено опитування 100 клієнтів у лютому 2021 року. У ході опитування з'ясувалася значимість для конкретного клієнта окремих параметрів конкурентоспроможності. У разі клієнт розставляв їх у порядку значимості. Підсумкова оцінка за кожним параметром визначено за п'ятибальною шкалою. Сумарну оцінку визначено як середню від оцінок опитаних. Результати дослідження представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Оцінка конкурентоспроможності послуг РАБК «Ново-Некрасівський»

Фактори конкурентоспроможності послуг підприємства	Оцінка ваги фактору	Середня оцінка
Широта вибору послуг запропонованих підприємством	0,26	4,11
Ціновий рівень	0,17	3,95
Якість обслуговування	0,16	3,75
Рівень допоміжних послуг	0,14	3,80
Місцезнаходження підприємства	0,12	4,95
Інтегральна оцінка	1,00	-

*Джерело: складено автором на основі звітної документації*

За результатами анкетування найнижча оцінка була отримана саме за тими факторами, які безпосередньо пов'язані з якістю обслуговування. Це вказує на значний резерв підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства та, відповідно, виручки за рахунок підвищення трудової мотивації колективу. Економічний вплив запропонованого комплексу заходів було розраховано з урахуванням наступних припущень:

- очікується збільшення об'єму доходів приблизно на 15% від рівня доходу попереднього фінансового року. При цьому він зріс на 12% за рахунок підвищення цін і на 3% за рахунок підвищення

конкурентоспроможності послуг. У минулому році продажі РАБК «Ново-Некрасівський» зросли на 9%, при цьому зростання на 7,5% за рахунок подорожчання і на 1,5% за рахунок більш конкурентоспроможних послуг. Як наслідок, впровадження запропонованої системи стимулювання підвищить конкурентоспроможність послуг та призведе до збільшення прибутку;

- збільшити обсяг роботи без збільшення чисельності працівників можна за рахунок використання фонду робочого часу (підкріплення праці) за рахунок підвищення готовності до праці. Якщо використання фонду робочого часу залишиться таким, як воно є, заплановане збільшення навантаження вимагатиме найму двох нових співробітників;

- збільшити витрати на зарплату, на 5% порівняно з попереднім фінансовим роком;

- вартість робочого часу працівників «Ново-Некрасівський» для участі в роботі колегіальної організації становить 38 людино-годин на місяць.

З урахуванням цих припущень ми розрахували економічний ефект від вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві. Результати розрахунків наведені в таблиці 3.5.

Зверніть увагу, що цей розрахунок не включає зростання витрат безпосередньо на заробітну плату, пов'язане з умовами міського ринку праці. З іншого боку, цей розрахунок не враховує додаткові доходи від підвищення цін на послуги.

Таблиця 3.5.

Розрахунок економічного ефекту від удосконалення системи мотивації праці персоналу РАБК «Ново-Некрасівський»

Параметри розрахунків	Фінансова оцінка, грн. на рік
-----------------------	-------------------------------

Збільшення витрат на заробітну плату та інші форми матеріального стимулювання	180 000
Очікуване збільшення обсягу виручки	630 000
в тому числі:	
- за рахунок зростання цін	180 000
- за рахунок підвищення конкурентоспроможності послуг	450 000

Продовження табл. 3.5.

РАЗОМ зростання виручки, пов'язане зі стимулюванням праці	450 000
Економія, пов'язана з відмовою від збільшення штату працівників за рахунок інтенсифікації використання фонду робочого часу	120 000
РАЗОМ ефект від удосконалення системи мотивації	570 000

*Джерело: складено автором на основі звітної документації*

Отже, у 2021 році було отримано додатковий економічний ефект у розмірі 570 000 грн. від впровадження заходів щодо підвищення готовності до праці. Цей ефект зумовлений двома факторами: підвищенням продуктивності праці співробітників корпорації та підвищенням конкурентоспроможності послуг. При цьому ці фактори ефективності формуються за рахунок зміцнення духу підприємства, підвищення задоволеності працівників змістом трудового процесу, активізації мотивації кар'єрного розвитку, створенням доброго соціально-психологічного середовища в колективі.

### **Висновки до розділу 3.**

У третьому розділі представлені результати дослідження рівня стимулювання персоналу, проведеного в РАБК «Ново-Некрасівський», і представлені пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання на основі використання нематеріальних важелів.

Для того щоб сформувати окремі бригади, в яких будуть враховуватися особистості працівників, ми запровадили метод соціоніки. Для цього було вирішено низку завдань: проведено анкетування співробітників та дана інтерпретація отриманих результатів; проведено роботу з формування команд відповідно до комфортності співвідношення психотипів; визначено

економічну та соціальну ефективність проекту за допомогою динамічних та статистичних показників.

Для того щоб розробити та впровадити ефективну систему стимулювання, нами було проведено діагностику мотиваційного середовища компанії, розроблена сегментована система стимулювання, в якій необхідно комплексно застосовувати матеріальні та моральні засоби стимуляції, регулярно проводити моніторинг та корекцію системи стимулювання.

В цьому розділі було розглянуто всі 16 основних типів людської особистості. Важливим моментом для вдосконалення системи стимулювання персоналу РАБК «Ново-Некрасівський» виявилась не класифікація працівників за психологічним типом, а визначення найбільш ефективних варіантів взаємовідносин між працівниками з урахуванням їх соціального типу.

Нами було проаналізовано метод Делфі, завдяки чому можна розрахувати які методи стимулювання та в якому обсязі можуть задовольнити працівників. Оскільки фірми наймають працівників різного віку та кваліфікації на різних етапах кар'єри, системи стимулювання мають складатися з різноманітних інструментів, та враховувати індивідуальні потреби в залежності від життєвих ситуацій кожного працівника. Основні потреби фахівців на етапі розвитку кар'єри - це самоствердження, досягнення незалежності та рівень заробітної плати, який дозволяє жити нормальним життям. З часом пріоритети потреб змінюються, де більший акцент робиться на здоров'я, хорошу оплату праці, можливості для самовираження, безпеку та захист. Зрозуміло, що навіть за умови уніфікації інструментів мотивації компанії неможливо забезпечити високу ефективність управління.

Також важливою складовою системи мотивації є підсистема «Кар'єра та професійний розвиток». Планування кар'єри може початися з обговорення керівником і співробітником і узгодження кар'єрних прагнень. Для працівників дуже важливо, що керівництво переймається бажанням своїх підлеглих щодо кар'єрного росту.

Наступним компонентом системи мотивації стало визнання досягнень. Робота в цьому блоці включає розробку категорій і критеріїв заслуг співробітників, вибір каналів комунікації для донесення заслуг співробітників. Інформаційною основною розробкою рішення послужили результати дослідження, проведеного в лютому 2021 року в РАБК «Ново-Некрасівський» у рамках виконання цієї роботи. Вони дозволили виявити структуру частини колективу з соціотипів працівників.

Ґрунтуючись на даних проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільша частина персоналу націлена на вирішення своїх власних завдань. Незважаючи на обмежені можливості кар'єрного зростання, саме цей мотив є превалюючим для більшості співробітників. В результаті соціометричного дослідження щодо комфортності взаємодії співробітників РАБК «Ново-Некрасівський» можна зробити наступні висновки:

- загальну конфліктність у колективі можна охарактеризувати як низьку. Зокрема, якщо не враховувати трьох співробітників, які володіють високим потенціалом конфліктності в даному колективі, то середня кількість потенційних конфліктних зон у кожного співробітника дорівнює двом;

- керівництво кооперативу має низький рівень потенціалу конфліктності у цьому колективі. Крім того, всередині апарату управління зони виникнення конфліктів відсутні, і спостерігається схильність до співпраці;

- в апараті служби безпеки потенційні зони виникнення конфліктів також відсутні, проте схильність до співпраці невисока. З урахуванням характеру виконуваної роботи ця ситуація є допустимою.

Системи винагород і компенсацій повинні бути доведені до відома всіх працівників. Слід створити систему визнання особистого внеску працівників. Важливо, щоб нова система стимулювання була прозорою для працівників. Просте опитування співробітників РАБК «Ново-Некрасівський» для оцінки відносної важливості факторів привабливості виявило, що найбільш

привабливі форми стимулювання праці знову ж таки матеріальні. Слід розрізняти трудовий внесок працівника в основну діяльність.

Для аналізу продуктивності введеної системи мотивації, нами було проанкетовано 100 клієнтів РАБК «Ново-Некрасівський». За результатами анкетування найнижча оцінка була отримана саме за тими факторами, які безпосередньо пов'язані з якістю обслуговування. Це вказує на значний резерв підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства та, відповідно, виручки за рахунок підвищення трудової мотивації колективу.

За результатами впровадження заходів щодо підвищення готовності до праці у 2021 році було отримано додатковий економічний ефект у розмірі 570 000 грн. від. Цей ефект зумовлений двома факторами: підвищенням продуктивності праці співробітників корпорації та підвищенням конкурентоспроможності послуг. При цьому ці фактори ефективності формуються за рахунок зміцнення духу підприємства, підвищення задоволеності працівників змістом трудового процесу, активізації мотивації кар'єрного розвитку, створенням доброго соціально-психологічного середовища в колективі.

## ВИСНОВКИ

В Україні поняття готовності до праці в економічному сенсі виникло порівняно недавно у зв'язку з демократизацією виробництва. Зазвичай воно використовувалося в основному в промисловій економічній сфері. Стимулювання робітників є центральною проблемою в управлінні людськими ресурсами підприємства, оскільки це пряма причина поведінки співробітників.

Сучасні організації потребують дуже відповідальних, ініціативних, високоорганізованих та самореалізованих працівників. Такі якості співробітників складно забезпечити у вигляді традиційних матеріальних стимулів, жорсткого зовнішнього контролю, зарплат і покарань. Тільки той, хто розуміє сенс своєї роботи і прагне досягти як особистих, так і організаційних цілей, може розраховувати на хороші результати. Формування таких співробітників – робота з управління мотивацією.

Питання ефективного стимулювання та мотивації кадрового потенціалу зараз досить широко розглядається в науковій та публіцистичній літературі. Існують дуже різні погляди на сутність стимулювання персоналу, це пояснюється тим, що кожен науковець обирає ключову характеристику та першочерговість: примусові стимули, матеріальне заохочення або стягнення, моральне заохочення (соціальні, творчі, соціально психологічні) та самоствердження.

Ми вважаємо, що всі стимули мають вплив на працівників, але важливим чинником індивіда є система потреб, мотивацій і занепокоєнь, тобто тих, які визначають причини його дій і допомагають пояснити рішення, які він приймає. Стимулювання праці - це умови, за яких працівники відчують, що вони можуть працювати більш продуктивно, підвищують своє бажання, і це бажання породжує потребу працювати продуктивніше. Функція стимулювання полягає у впливі на робочу силу у вигляді заохочень за ефективну працю, соціального впливу, колективної винагороди та



індивідуальної винагороди. Ці форми впливу активізують роботу органів управління та підвищують ефективність загальної системи управління підприємством чи організацією.

Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину для аналізу проблеми стимулів та мотивів крім урахування таких особливостей, як національність, стать, вік та інше, необхідно вважати ще психологічні особливості кожного працівника.

Рибоаграрний багатопрофільний кооператив «Ново-Некрасівський» входить в асоціацію «Перлина Бессарабії». Кооператив багатогалузевий: тут займаються рослинництвом, розведенням та виловом риби і тваринництвом. На підприємстві працюють близько 50 осіб. Кооператив здійснює такі види діяльності: ведення і розвиток рибного промислу; виробництво, заготівля, переробка, зберігання, реалізація рибної, сільськогосподарської та іншої продукції; здійснення транспортних, меліоративних, ремонтних, будівельно-монтажних і технологічних робіт; постачання населення рибопродуктами; купівля, зберігання та реалізація паливно-мастильних матеріалів; оренда землі; орендні операції; проведення та участь у міжнародних виставках-ярмарках, акціях і презентаціях.

Аналіз фінансового стану РАБК «Ново-Некрасівський» надав нам можливість вважати його задовільним. З'ясовано, що у підприємства є потенціал щодо його покращення, який необхідно використати з метою ефективності господарської діяльності та його конкурентоспроможності. SWOT-аналіз РАБК «Ново-Некрасівський» визначив параметри та характеристики, які можуть призвести до комерційних ризиків, і показав позитивні та негативні характеристики підприємства.

Нами була розглянута система стимулювання персоналу в РАБК «Ново-Некрасівський», як і в багатьох інших організаціях, складається з адміністративних, економічних та соціальних методів. Дійсно, така система стимулювання характеризується налагодженою та високорозвиненою організаційною системою управління. Історія запровадження системи

стимулювання в РАБК «Ново-Некрасівський», свідчить про систематичні та постійні зусилля щодо розвитку цієї системи та підвищення мотивації персоналу.

У РАБК Ново-Некрасівський, крім матеріально-мотиваційних методів, особлива увага приділяється соціально-психологічним методам. Проводяться заходи, спрямовані на виховання корпоративного духу та зміцнення командного духу.

Зокрема, приділяється увага підвищенню кваліфікації співробітників. Керівництво визначає поняття розвитку людських ресурсів і передбачає різні види підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Нами було проаналізовано рівень стимулювання персоналу, проведеного в РАБК «Ново-Некрасівський», і представлені пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання на основі використання нематеріальних важелів. Для цього було вирішено низку завдань: проведено анкетування співробітників та дана інтерпретація отриманих результатів; проведено роботу з формування команд відповідно до комфортності співвідношення психотипів; визначено економічну та соціальну ефективність проекту за допомогою динамічних та статистичних показників.

Економічний вплив запропонованого комплексу заходів було розраховано з урахуванням наступних припущень: очікується збільшення об'єму доходів приблизно на 15% від рівня доходу попереднього фінансового року. При цьому він зріс на 12% за рахунок підвищення цін і на 3% за рахунок підвищення конкурентоспроможності послуг, збільшення обсягу робіт без збільшення чисельності працівників можна за рахунок використання фонду робочого часу (підкріплення праці) за рахунок підвищення готовності до праці, збільшення витрат на зарплату, на 5% порівняно з попереднім фінансовим роком. З урахуванням цих припущень ми розрахували економічний ефект від вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві.

Отже, у 2021 році було отримано додатковий економічний ефект у розмірі 570 000 грн. від впровадження заходів щодо підвищення готовності до праці. Цей ефект зумовлений двома факторами: підвищенням продуктивності праці співробітників корпорації та підвищенням конкурентоспроможності послуг. При цьому ці фактори ефективності формуються за рахунок зміцнення духу підприємства, підвищення задоволеності працівників змістом трудового процесу, активізації мотивації кар'єрного розвитку, створенням позитивного соціально-психологічного середовища в колективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 .
2. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій. М.Ф. Головатий М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. К.: МАУП, 2004. 368 с.
3. Столяренко О.Б. Психологія особистості: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 280 с.
4. Басовский Л.Є. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Альба, 2003. 216 с.
5. Винагороди зовнішні та внутрішні URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_282235\\_vinagorodi-zovnishni-ta-vnutrishni.html](https://studopedia.com.ua/1_282235_vinagorodi-zovnishni-ta-vnutrishni.html) (дата звернення: 05.09.2022).
6. Благоразумова О.В., Гавриш О.М., Зудова І.Ю. Економіка підприємства: підручник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2018. 451 с.
7. Абрагам Маслоу URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BC\\_%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%BE%D1%83](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BC_%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%BE%D1%83) (дата звернення: 05.09.2022).
8. А. Маслоу. Теорія мотивації. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29109/> (дата звернення: 08.09.2022).
9. Д. Макклелланда. Теорія набутих потреб. URL: [https://pidru4niki.com/14110906/psihologiya/teoriya\\_nabutih\\_potreb\\_devida\\_makklellanda](https://pidru4niki.com/14110906/psihologiya/teoriya_nabutih_potreb_devida_makklellanda) (дата звернення: URL: 15.10.2022).
10. Ф. Герцберг. Теорія мотивації. URL: [https://pidru4niki.com/75146/menedzhment/teoriya\\_frederika\\_gertsberga](https://pidru4niki.com/75146/menedzhment/teoriya_frederika_gertsberga) (дата звернення: 11.09.2022).
11. Теорія ERG Альдерфера. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>. (дата звернення: 20.10.2022).
12. Теорія очікувань (модель мотивації) Віктора Врума. URL: <http://um.co.ua/11/11-1/11-15354.html> (дата звернення: 22.10.2022).

13. Теорія справедливості С. Адамса. URL: <https://library.if.ua/book/116/7770.html> (дата звернення: 02.09.2022).
14. Комплексна модель мотивації Портера-Лоулера. URL: [https://stud.com.ua/34686/menedzhment/kompleksna\\_model\\_motivatsiyi\\_portera\\_loulera](https://stud.com.ua/34686/menedzhment/kompleksna_model_motivatsiyi_portera_loulera) (дата звернення: 04.11.2022).
15. Мотивація: теоретичні основи. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15381/> (дата звернення: 04.11.2022).
16. Демінг Е. Вихід із кризи: нова парадигма управління людьми, системами та процесами. 2016. 419 с.
17. Лютко О.М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОІППО, 2018. 180 с.
18. Психологія управлінського впливу URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15381/> (дата звернення: 14.09.2022).
19. Кравченко М.О. Системний менеджмент: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 112 с.
20. Економічні та неекономічні методи мотивації персоналу. URL: [https://finances.social/menedjment\\_695/ekonomichni-neekonomichni-metodi-motivatsiji-106459.html](https://finances.social/menedjment_695/ekonomichni-neekonomichni-metodi-motivatsiji-106459.html) (дата звернення: 04.11.2022).
21. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова Х.: ХНУМГ, 2013. 111 с.
22. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 224 с.
23. Види мотивації персоналу. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/955-vidi-motivacii-personalu--motivuyemo-spivrobotnikiv-v-organizacii.html> (дата звернення: 30.10.2022).
24. Бодарецька О.М. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. С. 7-11.

25. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2013. С. 105-112.
26. Дистанційна робота: про що треба знати роботодавцю. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/955-vidi-motivacii-personalu--motivuyemo-spivrobotnikiv-v-organizacii.html> (дата звернення: 30.10.2022).
27. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (дата звернення: 30.11.2022).
28. Дослідження зв'язку мотивації досягнення та самооцінки учнів ПТНЗ. URL: <http://op.rv.ua/article/doslidzhennya-zvyazku-motyvaciyi-dosyagnennya-ta-samoocinky-uchniv-ptnz> (дата звернення: 28.10.2022).
29. Особистісний ріст. URL: <https://ukrloves.com/psihologija/21482-osobistisnij-rist.html> (дата звернення: 30.11.2022).
30. РАБК «Ново-Некрасівський» утворився в 2000 році. URL: <https://opendatabot.ua/c/25830856> (дата звернення: 02.09.2022).
31. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010). URL: [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10\\_i.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html) (дата звернення: 22.09.22).
32. Українська асоціація проєктного менеджменту: офіційний вебсайт. URL: <http://upma.kiev.ua/index.php?lang=ukrainian> (дата звернення: 21.09.2022).
33. Структура управління організацією: конспект лекцій. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava\\_menedzhment\\_organizacij\\_administuvannya\\_ch1/index\\_3.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm) (дата звернення: 30.10.2022).
34. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник. К.: Знання, 2000. 378 с.
35. Кононекко О., Маханько О. Аналіз фінансовій звітності: навчальний посібник. Харків, 2007. 198 с.

36. Волошин О.Р.; Галайко Н. В. Математика для економістів: словник економічних термінів: словник. 2020. 275 с.
37. Застава - це спосіб забезпечення зобов'язань. URL: <https://podil.kyivcity.gov.ua/news/3751.html> (дата звернення: 30.08.2022).
38. Грабова Н.М. Теорія бухгалтерського обліку: навч. посіб. / за ред. М.В. Кужельного. К.: АСК, 2001. 272 с.
39. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. К.: КНЕУ, 2001. 387 с.
40. SWOT-аналіз з прикладами. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення: 15.10.2022).
41. SWOT-аналіз: сутність та сфера застосування. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15382/> (дата звернення: 30.10.2022).
42. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. 2013. С. 103-105.
43. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. 2012. С. 65-70.
44. Козак К.Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. 2013. С. 21-24.
45. Карамушка Л.М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації: Монографія. К.: Полтава, 2009. 268 с.
46. Юнг К.Г. Типологія Юнга. URL: <https://ukrsocion.org/2017/06/26/%D1%82%D0%B8%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D1%8E%D0%BD%D0%B3%D0%B0/>(дата звернення: 30.08.2022).
47. А. Аугустінавічюте. URL: [https://pidru4niki.com/10850421/psihologiya/osnovi\\_sotsiointegratsiyi](https://pidru4niki.com/10850421/psihologiya/osnovi_sotsiointegratsiyi) (дата звернення: 20.10.2022).
48. Оніщук Ю.Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. 2013. С. 137-139.

49. Функції та роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=777> (дата звернення: 18.10.2022).
50. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету Львівська політехніка. № 727: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. С. 10-15.
51. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. 2016. С. 58-62.