

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри бізнес-аналітики та
цифрової економіки

_____ Наталія КАСЬЯНОВА
“ _____ ” _____ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»**

**Тема: «МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ РИНКУ
ПРАЦІ»**

Виконавець: ЛАШЕВСЬКИЙ Олександр

Керівник: к.е.н., доц. КУДЛАЙ Віра

Консультанти з розділів:

Розділ 1: к.е.н., доц. КУДЛАЙ Віра

Розділ 2: к.е.н., доц. КУДЛАЙ Віра

Розділ 3: к.е.н., доц. КУДЛАЙ Віра

Нормоконтролер із ЄСКД (ЄСПД):
ст. викладач ДИЯК Юлія

КИЇВ 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра бізнес-аналітики та цифрової економіки
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри бізнес-
аналітики та цифрової економіки
_____ Наталія КАСЬЯНОВА
“ _____ ” _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студента: ЛАШЕВСЬКИЙ Олександр

Тема роботи: «Мотивація персоналу в умовах глобалізаційного ринку праці»
затверджена наказом ректора № 1828/ст від 30.09.2022 р.

1. Термін здачі студентом закінченої роботи на кафедру: 22.11.2022 р.
2. Вихідні дані до роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
3. Зміст дослідження: аналітичний огляд літературних джерел з тематики випускної роботи. Суть і особливості визначення мотивації персоналу в умовах глобалізації. Аналіз світового досвіду мотивації персоналу Аналіз виробничо-фінансових показників та результатів діяльності підприємства. Аналіз мотивації персоналу на підприємства. Надання рекомендацій щодо підвищення мотивації персоналу в умовах глобалізаційного ринку праці.
4. Перелік обов'язкових демонстраційних матеріалів: 27 слайдів

5. Календарний план-графік

№ пор.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Отримання завдання на кваліфікаційну роботу	05.09.2022	<i>виконано</i>
2.	Огляд літератури за темою	10.09.2022	<i>виконано</i>
3.	Дослідження поняття, значення та роль мотивації персоналу в умовах глобалізації ринку праці	20.09.2022	<i>виконано</i>
4.	Аналіз світового досвіду мотиваційних механізмів	30.09.2022	<i>виконано</i>
5.	Основні напрями підвищення ефективності системи мотивації персоналу	10.10.2022	<i>виконано</i>
6.	Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві	15.10.2022	<i>виконано</i>
7.	Аналіз соціально-економічних показників підприємства	25.10.2022.	<i>виконано</i>
8.	Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу	30.10.2022	<i>виконано</i>
9.	Аналіз отриманих результатів	04.11.2022	<i>виконано</i>
10.	Розробка слайдів та написання доповіді	15.11.2022	<i>виконано</i>
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.11.2022	<i>виконано</i>
12.	Корегування роботи за результатами попереднього захисту	18.11.2022	<i>виконано</i>
13.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи та слайдів	20.11.2022	<i>виконано</i>
14.	Підписання відгуку та рецензії	22.11.2022	<i>виконано</i>
15.	Захист кваліфікаційної роботи у ДЕК	23.11.2022	<i>виконано</i>

6. Дата видачі завдання: 05.09.2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Віра КУДЛАЙ

Завдання прийняв до виконання _____ Олександр ЛАШЕВСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

ЛАШЕВСЬКИЙ Олександр. Мотивація персоналу в умовах глобалізації ринку праці. – Кваліфікаційна робота зі спеціальності 051 «Економіка», ОПП «Міжнародна економіка». Національний авіаційний університет Міністерства освіти і науки України, м. Київ, 2022.

Кваліфікаційна робота містить 120 сторінок, 18 таблиці, 10 рисунків, список використаних джерел з 64 найменувань.

Об'єкт дослідження – процеси, пов'язані з мотивацією персоналу в умовах глобалізаційного ринку праці та напрямки її підвищення.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних питань щодо підвищення мотивації персоналу в умовах глобалізаційного ринку праці.

Мета дослідження – обґрунтування та розробка теоретико-методичних положень, науково-методологічних підходів і практичних рекомендацій щодо підвищення мотивації персоналу в умовах глобалізаційного ринку праці.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у визначенні сутності, значення та особливостей мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізаційного ринку праці, удосконалення системи мотиваційного моніторингу, визначення перешкод та створення мотиваційної стратегії підприємства в умовах глобалізаційного ринку праці. Найважливішими результатами дослідження є розвиток теоретичних положень та розробка методико-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму в умовах глобалізаційного ринку праці.

Ключові слова: мотивація персоналу, ринок праці, персонал, глобалізація, мотиваційний механізм.

ABSTRACT

LASHEVSKY Oleksandr. Personnel motivation in the conditions of globalization of the labor market. – Qualification work on specialty 051 "Economics", OPP "International Economy". National Aviation University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2022.

The qualification work contains 120 pages, 18 tables, 10 figures, a list of used sources from 64 items.

The object of the research is the processes related to the motivation of personnel in the conditions of the globalized labor market and the directions of its improvement.

The subject of the study is a set of theoretical, methodical and practical questions regarding increasing the motivation of personnel in the conditions of the globalized labor market.

The purpose of the study is the substantiation and development of theoretical and methodological provisions, scientific and methodological approaches and practical recommendations for increasing the motivation of personnel in the conditions of the globalized labor market.

The scientific novelty of the obtained results lies in the determined essence, meaning and features of the motivation of the company's personnel in the conditions of the globalized labor market, improvement of the motivational monitoring system, identification of obstacles and creation of the company's motivational strategy in the conditions of the globalized labor market. The most important results of the research are the development of theoretical provisions and the development of methodological and applied recommendations for improving the motivational mechanism in the conditions of the globalized labor market.

Key words: *personnel motivation, labor market, personnel, globalization, motivational mechanism.*

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОГО РИНКУ ПРАЦІ.....	11
1.1. Поняття, роль та значення мотивації персоналу в умовах глобалізаційного ринку праці.....	11
1.2. Суть та особливості глобалізаційного ринку праці.....	25
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	40
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	40
2.2. Аналіз виробничо-фінансових показників підприємства.....	46
2.3. Аналіз мотиваційного механізму на підприємстві.....	58
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	66
3.1. Основні напрями підвищення мотивації персоналу підприємства	66
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо застосування сучасних форм мотивації персоналу в умовах глобалізаційного ринку праці.....	80
3.3. Проблеми та перспективи застосування мотиваційного механізму на ДП «Чайка.....	103
Висновки до розділу 3.....	109
ВИСНОВКИ.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	114

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи пов'язана з тим, що в сучасних економічних умовах персонал є важливим стратегічним ресурсом, від залучення і ефективності використання якого залежить конкурентна позиція і ринкова вартість підприємства. Для ефективної діяльності персоналу неабияке значення має вдало і грамотно побудований мотиваційний механізм, правильно підібрані види мотиваційного впливу на працівників. Розвиток економіки підприємства в першу чергу залежить від злагодженої взаємодії ланцюжка керівник-підлеглий, зацікавленості персоналу підтримувати місію, мету, цілі підприємства, а також корпоративну культуру підприємства. Топ-менеджмент, служба персоналу підприємства повинні постійно моніторити потреби, інтереси, мотиви, ціннісні установки персоналу організації з метою формування ефективного мотиваційного механізму підприємства і корекції мотиваційних інструментів.

Метою дипломної роботи є обґрунтування та розробка теоретико-методичних положень, науково-методологічних підходів і практичних рекомендацій щодо підвищення мотивації персоналу в умовах глобалізаційного ринку праці.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- дослідити сутність, значення, особливості визначення мотивації персоналу;
- охарактеризувати особливості мотивації персоналу в умовах глобалізаційного ринку праці;
- проаналізувати світовий досвід підвищення мотивації персоналу в умовах глобалізаційного ринку праці;
- охарактеризувати суть, особливості, структуру міжнародного ринку праці;
- дослідити методичні підходи до оцінки розвитку мотиваційного механізму в умовах глобалізаційного ринку праці;

- розглянути соціально-економічну характеристику діяльності ДП «Чайка»;
- охарактеризувати організаційно-управлінську структуру ДП «Чайка»;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності ДП «Чайка»;
- проаналізувати мотиваційний механізм ДП «Чайка»;
- дослідити перспективні шляхи підвищення мотивації персоналу в умовах глобалізаційного ринку праці.

Об'єкт дослідження – це процеси, пов'язані з мотивацією персоналу в умовах глобалізаційного ринку праці та напрямки її підвищення.

Предметом дослідження – є сукупність теоретичних, методичних і практичних питань щодо підвищення мотивації персоналу в умовах глобалізаційного ринку праці.

Інформаційною базою наукового дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, які пов'язані з мотивацією персоналу в умовах глобалізаційного ринку праці; статистичні звіти та бюлетені Державної служби статистики України; дослідження ООН, Міжнародного валютного фонду, звіти Міжнародної організації праці, Світового банку та інших провідних світових організацій, а також праці українських та закордонних вчених, які досліджували проблеми та тенденції на глобалізаційному ринку праці; фахова наукова література, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні джерела з інтернет-ресурсів; результати здійсненого автором опитування персоналу бізнес-організацій; матеріали авторських досліджень щодо обраного предмету дослідження. Розрахунки соціально-економічних показників були виконані із застосуванням сучасних методів, а також із використанням автоматизованих технологій обробки статистичної інформації.

Питання функціонування та перспектив розвитку міжнародного ринку праці досліджували іноземні та вітчизняні вчені. Серед них варто зазначити:

Бойко А.М., Близнюк В.В., Волкова О.В., Калініна С. П., Коровчук Ю.І., Кушнарєнко О.П., Литвин О. Є., Міненко В. Л., Онюшева І.В., Петренко К.В., Петрова М.І., Старостенко Г. Г., Яковлева Ю, С. Раціональне та ефективне управління людськими ресурсами, мотиваційні аспекти менеджменту персоналу, особливості розвитку мотиваційного менеджменту вивчали Г. М. Захарчин, Й. С. Ситник, А. О. Касич Г.В., Колот, А. М., Кудлай В.Г. Однак питання мотивації персоналу в умовах глобалізаційного ринку потребує детального дослідження та аналізу.

Методи дослідження. Для досягнення окресленої мети і визначених наукових завдань нами були застосовані загальнонаукові та специфічні методи. Так, при дослідженні розвитку наукових поглядів на зміст та суть терміну «мотивація» - метод морфологічного аналізу, узагальнення та наукової абстракції. При обґрунтуванні наукової проблеми, а також дослідженні та деталізації складових мотиваційного механізму - метод діалектичного пізнання, дедукції та індукції. При здійсненні генезису теорій мотивації та методів підвищення мотивації персоналу були застосовані методи історичного та контент-аналізу.

Метод анкетування був використаний при опитуванні персоналу для дослідження задоволеності рівнем оплати праці та умовами кар'єрного зростання на підприємстві. Системний підхід – при дослідженні проблем мотивації персоналу в умовах глобалізаційного ринку праці; фінансово-економічний аналіз – для дослідження стану фінансово-економічного стану підприємства; графічний – для наочного представлення результатів та висновків наукового дослідження. Метод системного аналізу та формалізації складних структур – при аналізі можливостей та загроз функціонування мотиваційного механізму на підприємстві, а також драйверів розвитку мотиваційних установок та використанні мотиваційних інструментів в умовах глобалізаційного ринку праці.

Наукова новизна отриманих результатів. Вперше визначено чинники розвитку мотивації персоналу в умовах глобалізаційного ринку праці.

Значущість отриманих результатів полягає у визначенні сутності, значення та особливостей мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізаційного ринку праці, удосконалення системи мотиваційного моніторингу, визначення перешкод та створення мотиваційної стратегії підприємства в умовах глобалізаційного ринку праці. Найважливішими результатами дослідження є розвиток теоретичних положень та розробка методико-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму в умовах глобалізаційного ринку праці.

Практична значущість отриманих результатів. Результати проведеного наукового дослідження будуть сприяти вдосконаленню мотиваційного механізму на ДП «Чайка», а також обґрунтуванню ефективних чинників, які направлені на підвищення ефективності мотивації персоналу на ДП «Чайка» в умовах глобалізованого ринку праці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОГО РИНКУ ПРАЦІ

1.1. Поняття, роль та значення мотивації персоналу в умовах глобалізаційного ринку праці

Об'єктивні умови розвитку сучасного глобалізаційного ринкового середовища актуалізують питання пов'язані з пошуком нових методів, інноваційних ідей щодо наповнення системи мотивації персоналу як важливої компоненти управлінської парадигми. Система менеджменту персоналу – важлива і невід'ємна складова управлінської системи сучасної бізнес-організації. Варто зазначити, що глобальні зміни і модернізація управлінської практики в першу чергу викристалізовує проблемні аспекти у взаємовідносинах між власниками бізнесу, управлінцями всіх ієрархічних рівнів - з одного боку і підлеглими - з іншого. Слід зазначити, що проблеми мотивації і стимулювання персоналу до ефективної праці є актуальними і гострими в сучасних кризових умовах функціонування підприємств й організацій [1].

Система менеджменту персоналу в свою чергу включає найважливіші принципи, настанови, методи залучення високваліфікованого персоналу до високоефективної роботи з метою досягнення цілей організації. Так, в теорії управління виокремлюють загальні і специфічні функції управління. До загальних функцій управління відносять:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль.

Варто зазначити, що загальні функції управління виконують керівники будь-якого структурного підрозділу відповідно до своїх підлеглих, а також

головний керівник організації. Отже, мотивація персоналу – є важливою функцією сучасних керівників в умовах трансформації економічних взаємовідносин і глобалізаційного ринку праці. В сучасних умовах інноваційного і глобалізаційного ринку праці саме високомотивований персонал визначає успіх бізнес-організації і впливає на конкурентоспроможність організації як на внутрішньому так і міжнародному ринках товарів і послуг.

Мотивація персоналу- це комплексне, багатогранне поняття, яке складається з економічних і соціальних аспектів. Якщо не підібрана вдало система мотивації персоналу, то на високу продуктивність праці персоналу, їх активну залученість до праці не варто розраховувати. Мотивація персоналу безпосередньо впливає на соціально-економічні результати бізнес-організації. Варто зазначити, що для сучасного бізнес-середовища характерна не лише конкуренція між підприємствами, сферами діяльності, а й конкуренція за високваліфікований, інноваційний персонал, який здатний генерувати свіжі ідеї та демонструвати високу продуктивність праці. Ми підтримуємо думку провідних фахівців в сфері менеджменту, які вважають, що персонал – це найбільш цінний стратегічний ресурс і актив, який здатний творчо застосувати свої компетентності і приносити вагомі прибутки лише в умовах ефективно побудованої системи мотивації. Так, досить слушна думка Ілона Маска, опублікована на його Twitter-сторінці, що «люди недооцінені, а надмірна автоматизація є помилковою». Отже, варто зауважити, що мотивований персонал – це драйвер організації в її поступі до успіху [2].

Людський капітал в сучасній постіндустріальній економіці, економіці знань і інтелекту є найважливішим ресурсом розвитку як бізнес-організації на мікрорівні, так і держави на макрорівні. Саме від вмiлого залучення і мотивації персоналу до бізнес-процесів залежить розвиток економічних процесів як на мікро- так і на макрорівнях.

Бажання до самореалізації, самовдосконалення персоналу є важливою соціальною складовою системи мотивації персоналу в умовах

глобалізаційного ринку праці. Ефективне управління людськими ресурсами повинно безумовно ґрунтуватись на врахуванні як економічної так і соціальної складової персоналу, а також пошуку інноваційних методів впливу на підвищення мотивації працівників. Варто зазначити, що практичне опрацювання питання цілеспрямованого впливу на діяльність та поведінку працівників цікавили керівників з самого початку створення економічних взаємовідносин. Починаючи з ХІХ ст. н.е. з'являється термін «мотивація персоналу», опрацьовуються ефективні підходи і методи цілеспрямованого впливу на мотиви, інтереси, потреби персоналу. Розробляться різні теоретичні підходи до формування і наповнення мотиваційного механізму, систематизується передовий досвід керівників, менеджерів щодо знаходження актуальних методів та форм впливу на підлеглих.

Наукове дослідження літературних джерел, вивчення поглядів провідних науковців та практиків щодо змісту терміну «мотивація персоналу» дозволило систематизувати і сформулювати комплексне бачення даного питання. Варто зазначити, що мотивацію персоналу можна розглядати з позиції:

процесу;

системи.

Отже, в таблиці 1.1. представлені наукові погляди щодо «мотивації персоналу».

Термін «мотивація персоналу» тлумачиться у фаховій літературі неоднозначно і потребує всебічного і досконалого вивчення. Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що переважна більшість авторів наголошують на розкритті мотивації як внутрішнього стану індивідуума. Такий внутрішній стан насамперед направлений на задоволення потреб, які виникають у працівника і є свідомим вибором для досягнення поставлених цілей і мети. Для мотивації персоналу дуже важливим є досягнення успіху в процесі трудової діяльності, а також страх та уникнення невдач.

Основні трактування поняття терміну «мотивація»

Автор	Визначення
1	2
Колот А. М.	Мотивація є теоретико-прикладною конструкцією, яка застосовується для опису поведінки людини в тій чи тій ситуації, зазвичай пов'язаній із трудовою діяльністю в усіх її виявах, і для пояснення причин (як внутрішніх, так і зовнішніх) зміни цієї поведінки [3].
Данюк	Комплексний зовнішній вплив на працівників для формування в них [4]
Никифорова В.Г.	Мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки [5].
Колот А. М	Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. [3]
Червінська Л. П.	Мотивації як сукупності спрямувань керівника, а також тих моментів і ситуацій, яких він намагається уникнути. [6]
https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatyiyi-dlya-personalu	Мотивація персоналу — це створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат. [7].
Осовська Т.В., Юшкевич О.О.	Мотивація (функція) (англ. motivation)– процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації. [8]
Бех І.	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку [9].
Багиев Н.	Мотивація – процес інтенсифікації мотивів індивідуума або їх групи з метою активізації їх дій з ухвалення рішення про задоволення якоїсь потреби. [10]
Кураков Л.	Мотивація – спонукання суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації. [11].
Мочерний С	Усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби [12].
Занюк С.С.	Сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини. [13].
Колот А.М.	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [14].

Райзберг Б., Лозовский Л., Стародубцева Е.	Мотивація – зовнішня або внутрішня спонука економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки [15].
Немов Р.	Сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її початок, направленість і активність» [16].

Джерело: узагальнено автором

Річард Л. Дафт, провідний спеціаліст з теорії та практики менеджменту, зазначає, що мотивація – це насамперед сили, які знаходяться внутрі особистості і направляють її виконувати певний комплекс дій. Мотивація особистості впливає з яким ентузіазмом, наполегливістю, завзяттям, людина буде виконувати певну виробничу діяльність. Завдання керівника знайти стимули, мотиви, які є релевантними і будуть впливати на мотивацію персоналу, а отже і підвищувати продуктивність праці.

Досліджуючи природу, суть та складові мотиваційного механізму більшість авторів дотримуються точки зору, що мотивація персоналу є досить індивідуальна і залежить від спрямованості індивідуума, його світоглядних установок, стилю життя, поглядів. Один і той же мотив до трудової діяльності в певній виробничій і соціо-культурній ситуації може бути затребуваним, а в іншій, на жаль, не актуальний. Мотивація персоналу – це креативність, енергія, відданість справі, команді, підтримання корпоративної культури та дисципліни в організації.

Варто зазначити, що ігнорування керівниками бізнес-структур природи і складових мотиваційного механізму в реальній управлінській діяльності є досить небезпечним і загрозливим для ефективної діяльності та навіть для існування підприємства. Недостатня увага питанням мотивації персоналу може призвести до:

- зростання плинності кадрів;
- зниження трудової дисципліни;
- погіршення соціально-психологічного клімату в колективі;
- різкого зниження продуктивності і якості виконаної роботи.

Найкращі і найсучасніші технології і обладнання лише тоді ефективні, коли вони в руках добре мотивованого і компетентного персоналу. Отже, досягти запланованих показників діяльності підприємства можна досягти лише тоді, коли цілі та мета підприємства і зрозуміла і підтримується персоналом і власні погляди, світоглядні установки кожного працівника співпадають з загальною метою організації.

На нашу думку мотивація і поведінка персоналу залежить як від зовнішніх факторів, які знаходяться в площині специфіки організації та специфіки конкретної виробничої ситуації, умов праці і побуту, так і від внутрішніх факторів, мотивів, стимулів, інтересів, прагнень конкретної особи. Результативність і продуктивність праці персоналу буде високою лише за умови високої самовіддачі працівників та їх прагнення до самовдосконалення і розвитку.

Щоб побудувати ефективну систему мотивації необхідно дослідити питання та взаємозв'язок між потребами, мотивами та інтересами, які мають працівники. Так, під потребами розуміють нестачу чогось важливого і життєвонеобхідного, без чого індивідуум або соціальна група відчуває фізіологічний, соціальний або психологічний дискомфорт. Ця незадоволена потреба спонукає до здійснення певних дій, тобто породжує інтерес до певної виробничої діяльності з метою досягнення фізіологічного, соціального, психологічного комфортного стану. Наукове дослідження видів потреб дозволяє виокремити таку класифікацію потреб. За природою виникнення потреби поділяються на:

- первинні;
- вторинні.

До первинних відносять першочергові потреби, пов'язані з існуванням людини як живого організму. Це потреби в їжі, воді, повітрі, теплі, тобто базові потреби, задоволення яких потрібно для існування людини як живої істоти. Вторинні потреби - це потреби психологічного характеру, які виникають в

процесі життєвого досвіду, комунікацій в колективі, пов'язані з повагою, пошаною, успіхом, соціальним статусом в колективі або соціумі.

За суб'єктом вияву потреби поділяються на:

- суспільні;
- групові;
- особисті.

Суспільні потреби притаманні для певного суспільства, функціонують і розвиваються в межах суспільства. Групові потреби - це потреби, які характерні для певних соціальних груп, і можуть варіювати залежно від причетності до тої чи іншої соціальної групи. Особисті потреби – потреби, які виникають, змінюються, розвиваються у індивідуума в процесі його життєдіяльності.

Виділяють також потреби за характером та причиною виникнення. За цим критерієм потреби поділяють на:

- матеріальні;
- трудові;
- статусні.

До матеріальних відносять потреби досягнення та підвищення матеріального добробуту та статків. Трудові потреби – виникають в процесі трудової діяльності особисті і пов'язані з трудовими завданнями, змістом роботи, режимом та умовами праці. Статусні потреби пов'язані з бажанням отримати вищий соціальний статус, мати престижне місце роботи, високу посаду, роботу, а також більш вплив на колег, підлеглих, членів соціальної групи.

Варто наголосити, що у свідомості індивідуума потреби трансформуються в інтереси, а також мотиви, які рухають і направляють працівників до цілеспрямованої діяльності з метою задоволення потреб. спонукає людину до цільової діяльності. Ми підтримуємо науковців, які розглядають мотиви як переважно усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб [17]. Мотиви

не лише направляють особистість до активної цілеспрямованої діяльності, а й визначають, алгоритм послідовності дій, засобів, які сприятимуть досягненню бажаного результату.

На практиці особистість має достатньо велику кількість мотивів. Варто зазначити, що в свою чергу вони знаходяться в певній динаміці і можуть діяти як рівнонаправлено так і протилежному напрямку, можуть взаємопослаблюватись так і взаємопосилюватись. Із зміною очікувань, цілей, пріоритетів, уподобань відбувається зміна рівня потреби в задоволенні того чи іншого мотиву. Отже, одні мотиви в процесі життєдіяльності стають не настільки актуальні, інші ж, навпаки набувають пріоритетного значення. Оскільки мотив є індивідуальним внутрішнім спонуканням до дій щодо задоволення потреби, то навіть характерна групі людей тотожна потреба викликає з їх боку комплекс неоднакових відповідних дій [18]. Отже, щоб потреби були задоволені, необхідно, щоб мотиви цілеспрямовано направляли на виконання певних дій і рухів. Таким чином, діяльність особистості, трудова поведінка зрештою напряму залежать від потреб і мотивів, які характеризують працівника. Крушельницька Я.В. у своїй науковій праці «Фізіологія і психологія праці» визначає мотив:

як сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність людини і визначають її спрямованість;

предмет, об'єкт (матеріальний або ідеальний), що спонукає і визначає вибір спрямованості діяльності;

усвідомлена причина, яка лежить в основі вибору дій особистості. [19]

Ми підтримуємо авторів, які вважають, що мотив – конкретний, усвідомлений вид внутрішнього спонукання працівника, актуальна потреба, яку він намагається задовольнити, працюючи в даній компанії. Аналіз наукової літератури щодо тлумачення терміну мотив дозволяє систематизувати отриману інформацію (табл.1.2.)

Дефініції терміну «мотив»

Автор	Визначення
Великому тлумачному словнику сучасної української мови	Мотив - є підстава, привід для якої-небудь дії, вчинку [20, с. 392].
Берг Л.В.	Мотиви – спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб та інтересів, що представляють собою образ бажаного людиною блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо будуть виконані певні трудові дії. Економічною наукою термін «мотив» переважно використовується у двох значеннях: мотив як внутрішнє спонукання до дій, що визначають трудову поведінку працівника, та мотив як причина дії [21, с. 9].
А.М. Колот та С.О. Цимбалюк	Мотиви – це усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб [14, с. 15].
І.Б. Дуракова	Мотив – це те, що викликає певні дії людини, носить персоніфікований характер; це внутрішнє спонукання особистості до певної поведінки, спрямованої на задоволення тих чи інших потреб [22].
Н.І. Шаталова, О.Г. Галкін	Мотив – це внутрішня спонукальна причина, привід до певної дії, довід на користь чого-небудь у індивіда і т. п [23, с. 156].
Одегов, Г.Г. Руденко, С.М. Апенько, О.І. Мерко	Мотив - внутрішнє спонукання, яке змушує людину робити що-небудь чи поступати певним чином; фактично мотиви визначають вектор, направленість поведінки стосовно всіх сфер діяльності людини, у тому числі трудової [24, с. 304].
Ю.В. Щербатих	Мотиви - внутрішні сили, що пов'язані з потребами особистості та спонукають її до конкретної поведінки[25, с. 118].
О.П. Єгоршин	Мотив – це те, що викликає певні дії людини, активізуючи його внутрішні та зовнішні рухомі сили; мотив визначає, що і як потрібно робити для задоволення потреб людини, вони піддаються усвідомленню, людина може впливати на них, посилюючи чи послаблюючи їх дію, а в окремих випадках усуваючи їх зі своїх рухомих сил [26, с. 10].
Г.В. Дворецька	Мотив - стан схильності, готовності діяти тим чи іншим чином, він збуджує людину до активності і надає змісту окремим її діям, цілям і умовам їх досягнення [27, с. 154].
Т.О. Соломанідіна та В.Г. Соломанідіна	Мотив – це феномен свідомості, усвідомлене індивідуумом спонукання до діяльності; мотив не визначає зміст, особливості та структуру діяльності людини, оскільки потреба може бути задоволена різними способами у формі різних видів діяльності [28, с. 8].
А.Я. Кібанов, І.О. Баткаєва, О.О. Митрофанова, М.В. Ловчева	Мотив- спонукальну причину трудової діяльності індивіда, що викликана його інтересами та потребами, задоволення яких можливе внаслідок отримання благ, які є життєвою необхідністю, з найменшими моральними та матеріальними витратами. «Саме трудова діяльність відкриває можливість працівнику отримати блага з меншими матеріальними та моральними витратами, ніж інші види діяльності», – зазначають автори [29, с. 503].

А.І. Петровський та М.В. Ярошевський	Мотив розглядається як 1) спонукання до діяльності, що пов'язана із задоволенням потреб суб'єкта; сукупність зовнішніх та внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкта і визначають спрямованість його дій; 2) спонукання та визначення вибору спрямованості діяльності на предмет (матеріальний та ідеальний), заради якого вона здійснюється; 3) усвідомлена причина, що лежить в основі вибору дій та вчинків особи. [30, с. 76]:
--	--

Джерело: узагальнено автором

Отже, в результаті наукового аналізу дефініції «мотив», ми робимо висновок, що мотив - це досить неоднорідний психологічний конгломерат, усвідомлення особистістю причини певної поведінки. Мотиви завжди є ціленаправлені та пов'язані із задоволенням конкретних благ, реалізацією настанов, інтересів, очікувань, ціннісних орієнтацій працівника. Мотиви виникають зазвичай одночасно з потребами. Розвиток та функціонування мотивів відбувається за подібними фазами, як і потреби. Мотиви виникають в результаті розвитку якоїсь потреби, і задоволення цієї потреби спонукає працівника на певну усвідомлену дію та конкретну поведінку. Але варто наголосити, що мотив лише показує готовність особистості до здійснення дії. Така готовність може й не реалізуватись у конкретну поведінку. Вибір певного алгоритму дії здійснюється в умовах боротьби та взаємодії взаємовпливових, взаємопов'язаних мотивів. Варто зазначити, що в цій взаємодії перемагає найбільш актуальний для певного індивідуума мотив.

Функціонування, розвиток, зміна мотивів та потреб є досить таки взаємозалежним та взаємопов'язаним процесом. Розвиваючись та змінюючись, мотиви впливають на посилення потреб. Така ситуація насамперед є каталізатором до появи і розвитку нових мотивів, а також до формування більш ефективного мотиваційного механізму.

Аналіз класифікації мотивів до праці свідчить, що в науковій літературі є такі групи мотивів:

- змістовності і важливості трудової діяльності і праці,
- мотиви суспільної корисності і важливості праці,

статусні мотиви, які асоціюють із суспільним визнанням корисності і важливості результатів певної трудової діяльності,

мотиви, які пов'язані з прагнення до матеріального достатку та отримання матеріальних винагород,

мотиви, орієнтовані на певну інтенсивність і якість роботи.

Трудова виробнича діяльність персоналу підприємств та організацій залежить від впливу, актуальності та пріоритетності великої кількості потреб. Це, в свою чергу, впливає на виникнення великої кількості мотивів, кожен з яких має різну спонукаючу силу. На нашу думку, структура мотивів трудової виробничої діяльності складається з таких основні складових:

усвідомлення особистістю своїх нагальних і пріоритетних потреб, задоволення яких можливе за рахунок здійснення трудової виробничої діяльності (праці);

розуміння, які життєві блага можна отримати, як винагорода за здійснення трудової виробничої діяльності;

побудова ланцюжку процесу, в якому відбувається зв'язок та взаємозалежність між потребами, які нагальні для особистості та життєвими кінцевими благами, що задовольняють ці потреби.

В.В. Травін пропонує на необхідності врахування у структурі мотивів до трудової виробничої діяльності (праці) наряду з вище окресленими складовими також і витрати матеріального і морального характеру, які виникають в процесі виконання трудових дій [31, с. 172]. Варто зазначити, на думку ряду науковців, суттєву вагу і досить велике значення для створення мотивів до трудової виробничої діяльності (праці) має оцінка ймовірності досягнення цілей. При цьому в ситуації, коли для отримання бажаного блага не потрібно великих зусиль або навпаки, досягнення певного блага супроводжується необхідністю великих зусиль, мотиви до трудової виробничої діяльності (праці) зазвичай не формуються. Отже, потреби персоналу є головними і визначальними мотивуючими драйверами до трудової виробничої діяльності (праці). В той же час, на персонал

підприємства діє досить значна кількість різнопланових потреб. При цьому задовольнити всі існуючі потреби працівників одночасно не є можливим. В такій ситуації відбувається ранжування значимості потреб та обґрунтування їх відносної та абсолютної важливості. Таке ранжування може впливати як на збільшення, так і на зменшення дії мотивів на особистість.

Варто врахувати, що навіть важливі для персоналу потреби не завжди можуть бути задоволені в процесі трудової діяльності (праці). Це пов'язано з відсутністю можливостей і необхідних ресурсів щодо її задоволення. Отже, можна зробити висновок, що задоволення потреб персоналу можливе, якщо існують:

засоби та ресурси для задоволення потреб, як у персоналу підприємства так і в роботодавців, власників бізнес-структури;

стимули, які використовуються роботодавцем або власником і виконують роль важливого засобу задоволення нагальних потреб персоналу підприємства;

дієвості та впливовості стимулів, які використовують роботодавці або власники підприємства.

Процес формування мотивів до трудової виробничої діяльності персоналу – є досить складним і багатокомпонентним структурним утворенням. Процес утворення мотивів працівників до трудової виробничої діяльності (праці) представлений на рис.1.1.

До чинників зовнішнього впливу відносять:

вплив факторів соціального, економічного, культурного середовища, в якому функціонує бізнес-структура і працює персонал підприємства;

впровадження стратегії та політики стимулювання персоналу на підприємстві.

До чинників внутрішнього впливу відносять:

ціннісні орієнтації, прагнення, цільові та мотиваційні установки, соціальні очікування персоналу;

трудоий потенціал персоналу щодо задоволення потреб;

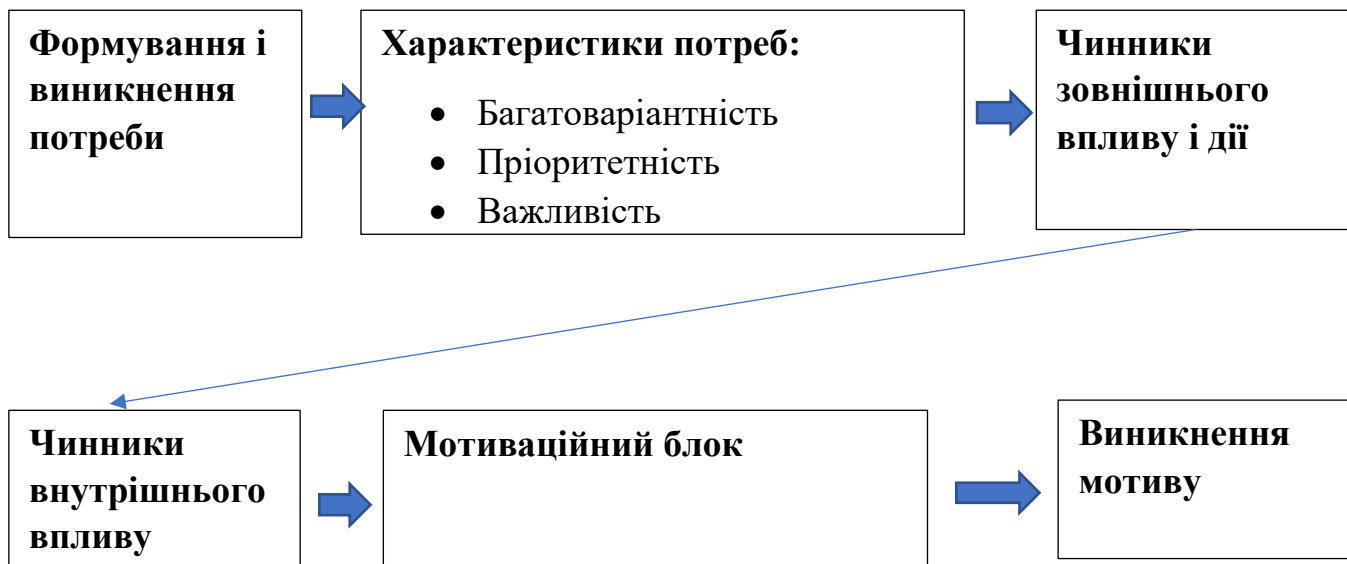


Рис.1.1. Процес формування мотивів до трудової виробничої діяльності персоналу

Джерело: узагальнено автором

матеріальні та моральні, фізичні та психофізіологічні витрати персоналу підприємства, пов'язані із здійсненням трудової діяльності (праці)

Мотиваційний блок охоплює:

ієрархічність, структурність, множинність мотивів;

диспозицію мотивів;

направленість, стійкість, силу та пріоритетність мотивів.

В науковій літературі є класифікація мотивів за характерними особливостями і ознаками на:

змістовні;

динамічні.

Структурність, множинність, а також ієрархічність - є змістовними ознаками мотивів. Будь-яка трудова виробнича діяльність (праця) полімотивована. Персонал підприємства в процесі здійснення трудової виробничої діяльності (праці) спонукається досить складним комплексом різнопланових потреб, які впливають на множинність мотивів до праці. Такий комплекс мотивів має складну структуру та ієрархічну будову за значимістю.

Фахівці з менеджменту персоналу виокремлюють мотиви та інтереси персоналу в процесі виконання трудової виробничої діяльності (праці):

економічні (інструментальні) – орієнтація на отримання матеріальних вигод і благ;

соціальні – орієнтація та побудова комфортних відносини з колегами, керівниками, підлеглими, соціумом;

психологічні (особистісні) – направленість на саморозвиток, внутрішній спокій, задоволеність та підвищений інтерес до трудової виробничої діяльності (праці).

На нашу погляд, при здійсненні трудової виробничої діяльності (праці) персонал підприємства прагне реалізувати в рівній мірі економічні, соціальні, так і психологічні інтереси. Динамічними характеристиками мотиву є сила, стійкість і направленість мотивів. Сила мотиву визначається як інтенсивністю мотиваційного збудження, так і психофізіологічними факторами: знанням результатів діяльності, розумінням її змісту, певною свободою творчості тощо [32, с. 65]. Варто зазначити, що мотиви будуть незмінними і досить тривалий час стійкими, якщо не відбуваються зміни в:

характеристиці потреб персоналу;

умовах та чинниках зовнішнього соціально-економічного, культурного, техніко-технологічного середовища;

основоположних принципах побудови політики стимулювання персоналу, яка функціонує на підприємстві;

цінностях, внутрішніх мотиваційних установках персоналу підприємства.

Важливою характеристикою мотивів до трудової виробничої діяльності (праці) є направленість вектору їх дій на досягнення окреслених результатів трудової діяльності.

створення суспільно важливих благ та суспільних корисностей;

реалізацію власних амбітних професійно-кваліфікаційних планів та прагнень;

постійний і неперервний розвиток трудового потенціалу персоналу підприємства;

задоволення соціальних, мотиваційних очікувань та прагнень персоналу підприємства.

Динамічна зміна та трансформація мотивів, мотиваційних настанов та прагнень є стійким фундаментом соціальної направленості мотивів та інтересів персоналу підприємства. Ця суттєва характерна риса та особливість є важливим індикатором необхідності здійснення наукового і прикладного дослідження як на макрорівні (на рівні суспільства), так і на мікрорівні (на рівні підприємства) мотивів персоналу в процесі здійснення трудової виробничої діяльності.

В умовах глобалізаційного ринку праці, постійних соціально-економічних трансформацій є життєвоважливим адаптація мотиваційного механізму до умов, які складаються на глобальному рівні праці і на певному підприємстві або організації. Персонал підприємства в процесі здійснення трудової діяльності (праці) відповідно до своїх внутрішніх установок і цінностей самостійно обирає релевантну модель трудової поведінки. Варто зазначити, що при цьому відбувається порівняння можливостей, які має особистість для задоволення певних потреб із тими зусиллями, які необхідно докласти для отримання запланованого результату.

1.2. Суть та особливості глобалізаційного ринку праці

Сучасне інформаційне суспільство знаходиться під впливом глобалізаційних та інтеграційних трансформацій. Економічний, політичний, соціальний, освітній, технологічний світовий ландшафт стрімко змінюється під дією:

глобалізаційних світових процесів;

лібералізації торгівлі товарів та послуг;

революційних інформаційних технологій та комунікацій.

Глобалізація сприяє спрощеній процедурі перетинання національних кордонів, інтеграції національних виробництв. Інноваційні трансформації відбуваються в усіх сферах суспільно-економічного життя. Глобалізація впливає на вектор розвитку світового ринку праці, його суть, структуру, призначення.

Глобалізація (від фр. *global* – планетарний, всеосяжний) – всеохоплюючий процес трансформації міжнародного співтовариства у відкриту єдину систему суспільно-політичних, соціально-культурних, фінансово-економічних, інформаційно-технологічних, взаємозв'язків і взаємозалежностей. Дефініція „глобалізація” використовується в науковій літературі з 80-х років ХХ ст. як віддзеркалення фундаментальних змін й перетворень сучасної міжнародної економіки. Ці трансформаційні явища пов'язані із зростанням впливу загальноцивілізаційних законів і закономірностей, що охоплюють всі сфери громадського життя та формують постіндустріальну світову цивілізацію.

У широкому розумінні виділяють чотири визначення глобалізації:

процес виходу інтересів національних господарюючих суб'єктів за межі територіальних кордонів окремих держав поряд із формуванням та розширенням сфери діяльності транснаціональних економічних та фінансових структур;

процес підняття приватних національних економічних проблем на глобальний світовий рівень сприйняття, який вимагає їх вирішення, урахування світових господарських інтересів і мобілізації світових ресурсів;

це безпосередній вплив того, що відбувається в одній частині світової економіки на інші її частини, які можуть бути не пов'язаними;

це необхідність координації в загальносвітових масштабах національних економік та фінансових політик з метою створення єдиного світового порядку.

[33]

Глобалізація вносить суттєві зміни в міжнародний ринок праці та тенденції його розвитку. Відбуваються такі трансформації:

Змінюється обсяг та структура світового ринку праці. Зменшується частка зайнятих у сфері виробництва, видобутку природних копалин, натомість зростає частка зайнятих у сфері обслуговування. Варто наголосити, що зростає частка персоналу, яка працює в сфері надання інформаційних, фінансових, маркетингових, страхових послуг.

Спостерігається дефіцит персоналу в економічно розвинутих країнах світу. Це стосується як кваліфікованих так низько кваліфікованих працівників. Причиною такого явища більшість науковців пов'язують з демографічною кризою в економічно розвинутих країнах світу, низьким показником рівня народжуваності, зростання тривалості життя населення.

Відбувається зміна структури виробництва, яка, в свою чергу, змінює попит на окремі професійно-кваліфікаційні групи персоналу.

Зростання продуктивності праці персоналу не завжди відповідає зростанню рівню заробітної плати. Така ситуація в більшій мірі характерна для країн з низьким рівнем розвитку економіки.

В більшості країн світу, особливо в країнах з високим рівнем розвитку економіки, спостерігається чітка тенденція до зростання вимог з боку роботодавців до професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу.

Для сучасного глобалізаційного ринку праці характерна тенденція до підвищення мобільності та можливостей для переміщення персоналу.

Відбувається перегляд організації режиму праці та відпочинку персоналу у сторону скорочення тривалості робочого часу та зростання часу на відпочинок.

Для більшості країн світу характерна поляризація рівнів доходів персоналу, особливо зростає вилка в оплаті працівників в країнах з низьким рівнем розвитку економіки.

Варто зазначити, що існує диференціація в оплаті праці персоналу залежно від галузевої приналежності. Так спостерігається низький рівень оплати праці в депресивних галузях і динамічно стрімке зростання рівня оплати праці в галузях, які бурхливо розвиваються.

Для світового (міжнародного) ринку праці, який розвивається в умовах глобалізації, можна виокремити такі характерні особливості:

економічна приватна і суспільна користь та вигода є в пріоритеті при формуванні економічних зв'язків між державами, підприємствами, роботодавцями, найманими особами;

існує високий рівень конкуренції на ринках виробництва, капіталу, праці;

спостерігається безперервне та динамічне зростання обсягів міграційних потоків у всіх регіонах світу;

зростає чисельність та тривалість знаходження мігрантів в країнах, які мають більшу пропозицію робочих місць з високим рівнем оплати праці та кращими умовами праці;

спостерігається міграційний потік персоналу з розвинутих європейських країн до країн з нижчим рівнем економічного розвитку;

зростання темпів та обсягів нелегальної трудової еміграції;

зростає розподіл світового ринку праці на окремі сегменти, які досить автономні і мають певні особливості функціонування і розвитку.

Світовий ринок праці посідає досить важливе місце в світовій економіці і має значний вплив на систему міжнародних економічних взаємозв'язків. Світовий (міжнародний, глобальний) ринок праці можна визначити як систему відносин, що виникають між державами, міжнародними транснаціональними компаніями, щодо узгодження попиту та пропонування людського капіталу, умов формування та розвитку світових трудових ресурсів, а також оплати праці та соціального захисту персоналу. Така система взаємовідносин сформувалась у зв'язку з:

нерівномірністю розміщення людських ресурсів, кваліфікованого та некваліфікованого персоналу в різних регіонах, державах світу,

наявністю різних умов та відмінностей у відтворенні людського потенціалу в різних регіонах та державах.

Науковці Яковлева Ю. С. та Литвин О.Є. вважають, що світовий ринок праці це система економічних відносин між окремими країнами, які залучені в регулювання пропозиції та попиту на трудові ресурси, питання оплати праці та соціального захисту працівників [34]. Міжнародний ринок праці використовує стандартизовані критерії щодо визначення якості робочої сили, розвитку форм зайнятості, гнучкості та мобільності трудових ресурсів [35]. У своїх наукових дослідженнях Старостенко Г.Г. погоджується з цією думкою та визначає світовий ринок праці як систему взаємозв'язків між державами щодо формування трудових ресурсів [36, с. 16]. Така ситуація складається, оскільки існують нерівні умови розміщення, а також використання людського капіталу як в межах певної держави, так і на міждержавному рівнях.

Світовий ринок праці функціонує в умовах посилення глобалізації виробництва та торгівлі. Така характерна ознака впливає на зменшення відокремленості та просторової і фізичної віддаленості національних ринків. У сучасному глобалізованому світі відбуваються безперервні переміщення людського капіталу, персоналу. Переміщення людського капіталу на світовому ринку праці відбувається в досить значних масштабах, як і переміщення фінансових ресурсів, товарів і послуг на ринку капіталу і торгівлі. Світовий ринок праці можна вважати об'єднаною системою національних ринків праці.

Науковці Петренко К. В. і Пігуль В. В. вважають світовий (міжнародний) ринок праці системою відносин, яка функціонує з метою збалансування попиту та пропозиції на трудові ресурси, гідної оплати праці й соціального захисту [37, с.37]. Ринок праці функціонує через взаємодію працівників і роботодавців. Економіка праці розглядає постачальників трудових послуг (робітників) і споживачів трудових послуг (роботодавців) і намагається зрозуміти закономірності між заробітною платою, зайнятістю та доходом [38]. Це основна відмінність ринку праці від інших ринків. Ці закономірності існують тому, що кожна людина на ринку робить раціональний вибір на основі відмінностей заробітної плати, умов праці та соціального

забезпечення. Ринки праці різних країн, зазвичай, географічно обмежені, але розвиток інтернет-технологій призвів до «планетарного ринку праці» в деяких секторах [39].

В умовах посилення глобалізаційних процесів у виробництві, зростанні взаємозалежності в сучасному світі національні ринки праці дедалі більше втрачають свою замкненість та відокремленість. В сучасних економічних умовах відбувається зростання транснаціональні потоків переміщення людських ресурсів, персоналу. Таке переміщення має системний, постійний характер. Отже, поряд із міжнародним ринком товарів, послуг і капіталів значних масштабів набуває тепер і міжнародний ринок робочої сили, який являє собою не просто суму національних ринків, а систему, що базується на їх взаємозв'язках та взаємодоповненнях. Зв'язок між глобалізаційними процесами та міграцією населення є динамічним і взаємним. Глобалізаційні процеси є одним із стимулів міграції і джерелом виникнення нових форм і видів переміщення людського капіталу, персоналу. В той же час міграційні світові процеси є однією з ознак глобалізації. Варто зазначити, що процеси глобалізації можуть як стримувати, так і збільшувати міграційні потоки.

Розглянемо сучасні форми міграції, які виникли в зв'язку з активізацією глобалізаційних явищ. Отже, формування світового (міжнародного) ринку праці здійснюється двома шляхами:

за рахунок міграції капіталу і людських ресурсів, персоналу;

за рахунок злиття та поступового об'єднання національних ринків праці в єдиний ринок.

В результаті таких процесів зникають обмеження та перешкоди:

юридичні,

економічні,

культурні,

етнічні,

національні.

Отже, в результаті такої взаємодії виникає «спільний ринок праці». Розвиток «спільного ринку праці» є результатом того, що міжнародні інтеграційні процеси здійснюються в усіх сферах суспільно-економічного життя, а також відбуваються в сфері соціальних та трудових відносин, в сфері взаємодії «керівник-підлеглий», «роботодавець-наймана особа». Всі вищезначені явища та процеси носять глобальний характер.

Регулювання різнонаціональних соціальних структур відбувається у багатьох напрямках, головними серед яких є [40]:

умови праці, способи найму і звільнення працівників;

оплата праці, зокрема системи додаткових виплат;

надання відпусток, вільних від роботи днів, тривалість робочого дня;

соціальне страхування;

надання різних пільг, у тому числі матеріального постачання, відпочинку.

Ми підтримуємо авторів, які вважають, що в результаті активізації світової мобільності капіталу і робочої сили з'явився і набув подальшого розвитку міжнародний ринок робочої сили і або міжнародний ринок праці. Зростання міжнародної мобільності капіталу, якщо розглядати в соціальному розрізі означає, що міжнародний капітал впливає як на людський капітал, персонал країни розташування, так і на іноземний персонал, який може вільно мігрувати на глобалізованому ринку праці. Підвищення рівня попиту на трудові ресурси, персонал в свою чергу відбувається в результаті можливостей вільного експорту фінансового і виробничого капіталу в різні країни світу. Отже, іноземний виробничий і фінансовий капітал залучає до виробничої діяльності місцевий персонал та працівників

Фінансовий та виробничий капітал, зазвичай, направляється й концентрується в тих країнах і регіонах, де зосереджений людський капітал, вартість якого є значно менша порівняно з вартістю в країні-експортері. Так, в економічно розвинутих країнах світу оплата праці працівників, як

висококваліфікованого так низько кваліфікованого персоналу майже в 6-9 раз вища порівняно з низько розвинутими країнами світу.

Таким чином склались досить об'єктивні і сприятливі можливості для залучення і використання приватним капіталом людського ресурсу, персоналу з різних країн світу, різної національної приналежності. Отже, транснаціональні корпорації (ТНК) розміщують свої промислові майданчики, офісні, складські приміщення в різних країнах світу. Використовуючи переваги міжнародного поділу праці, відбувається інтеграція великомасштабного міжнародного виробництва з ієрархічним поділом праці різних груп зайнятих, які проживають в різних країнах, регіонах світу, в спільну виробничо-технологічну систему глобальних корпорацій. При цьому в межах глобальних корпорацій створюється і розвивається свій внутрішній ринок праці. Досить звичним явищем стає постійна міграція різних категорій працівників, як керівного складу, так і середньої, і нижчої ланки, з однієї країни світу в іншу.

Аналізуючи структуру міжнародного ринку праці, можна зробити висновок, він має сегментовану структуру. Так, виокремлюються із специфічними особливостями функціонування і розвитку регіональні ринки праці в межах глобального світового ринку праці. Така сегментація міжнародного ринку робочої сили віддзеркалює як міжнародний поділ праці, що склався, так і особливості у кваліфікації робочої сили й попиті на неї [41].

Таким чином, науковці поділяють світовий ринок праці на два великі сегменти, які мають відмінні риси та особливості. Отже, до першого сегменту відносять персонал, працівників, які мають відносно постійну і стабільну зайнятість, стабільні й усталені трудові звички й навичок, досить високий професійно-кваліфікаційний, а також освітній рівень, стабільну і високу оплату праці, а також досить чітко розроблені і сформовані ієрархічні щаблі кар'єрного зростання. Варто зазначити, що до цього сегменту світового (міжнародного) ринку праці належать працівники, персонал економічно розвинутих країн, а також із середнім рівнем економічного розвитку (Тайвань,

Сінгапур, Гонконг). В цей сегмент входить привілейована частина кваліфікованого персоналу з високим рівнем освіти і професійного досвіду.

Деякі науковці відносять до першого сегменту світового ринку праці персонал, працівників, який працює в чисельних міжнародних організаціях (ООН, а також спеціалізованих органах ООН, ЮНЕСКО, Міжнародному валютному фонді, СОТ та ін.). Залучення персоналу до виконання трудових обов'язків у такі міжнародні організації відбувається на основі професійної компетенції і кваліфікації. Цей сегмент світового (міжнародного) ринку праці в сучасних глобалізаційних умовах зростає і в перспективі і надалі буде займати все більшу частку.

До другого сегменту світового (міжнародного) ринку праці відносять персонал, людський капітал, який походить з країн з низьким рівнем економічного розвитку. З цього сегменту походить значна чисельність нелегальних біженців, які складають велику когорту нелегальних працівників в країнах з розвинутою ринковою економікою. В цей сегмент світового (міжнародного) ринку праці входять мігранти, які залишають свою країну в зв'язку з екологічними лихом, яке сталось в їх країні (повені, засухи, урагани і т.і.). Такі екологічні біженці шукають прихистку в екологічно і економічно благополучних країнах і поповнюють ринок праці країни, яка їх прихистила.

На ринку праці можна вирізнити ще дрібніші сегменти, класифікуючи робочу силу за віковими й професійними особливостями, ознаками тієї або іншої культури, традиції, а також національними, расовими та статевими ознаками. Такий поділ чималою мірою пов'язаний із діяльністю ТНК, які мають попит на чітко визначені категорії робочої сили. Так, філіали західних компаній у країнах, що розвиваються (зокрема, в зонах «вільної торгівлі»), прагнуть використати, насамперед, працю молодих незаміжніх жінок, які не висувають високих вимог щодо оплати праці і водночас є слухняними, надійними, спритними в роботі і т. д. Жіноча робоча сила стала важливим сегментом нинішнього світового ринку праці, особливо в країнах, що розвиваються.

Сучасна структура світового ринку праці характеризується, насамперед, виникненням такого нового й особливого його сегмента, який пов'язаний із використанням висококваліфікованих спеціалістів (наукових працівників, інженерів, аналітиків систем та ін.), а також фахівців у сфері інформатики, менеджерів і т. д. Розвиток розглядуваного сегмента ринку робочої сили значною мірою зумовлюється стрімким зростанням світової торгівлі послугами. Специфіка цього сектора ринку праці полягає в тому, що завдяки розвинутій мережі телекомунікацій певна частина інтелектуальної робочої сили може брати участь у виробничому процесі, що здійснюється на будь-якій відстані від місця її перебування. [42]

Для сучасного глобалізаційного ринку праці характерне таке явище як інтелектуальна міграція. Відбувається переміщення персоналу з високим рівнем освіти, викладачів вищих навчальних закладів, вчених, студентів, стажерів, висококваліфіковані працівники, зокрема персоналу глобальних компаній, експертів міжнародних організацій. Такі міграційні потоки направлені з країн з низьким рівнем економічного розвитку в країни з високим рівнем економічного розвитку. Досить актуальною в сучасних умовах розвитку глобалізаційного ринку праці є міжнародна *студентська міграція*. Варто наголосити, що студенти з інших країн світу є одним з потужних джерелом доходу галузі освіти приймаючої країни. При цьому в майбутньому студенти, які отримують освіту будуть високкваліфікованими спеціалістами і в подальшому зможуть виконувати виробничі операції високої складності і відповідальності.

Аналіз літературних наукових джерел щодо форм руху трудових ресурсів дозволяє виокремити такі основні форми:

- природний,
- територіальний,
- видовий,
- професійний,
- кваліфікаційний

соціальний.

Варто зазначити, що серед вищезазначених форм руху персоналу найбільший обсяг і вплив на світовий ринок праці має територіальний рух робочої сили. Проте в умовах зростання інформаційно-комунікаційних технологій, цифровізації всіх сфер суспільно-економічного життя зростає значення і роль професійного і кваліфікаційного руху персоналу.

Для ефективного функціонування і розвитку світового (міжнародного) ринку праці потрібні певні умови, зокрема:

ємний внутрішній ринок виробництва, товарів та послуг;

високий ступінь міжнаціональних виробничо-господарських взаємозв'язків;

широка та активна участь всіх країн світу в економічних міжнародних процесах;

посилення інтеграційних процесів в економічній, політичній, культурній, технологічній та інших сферах міждержавного співробітництва.

Для сучасного глобалізаційного ринку праці міграційні процеси робочої сили є потужним гуманітарним та соціальним стимулом розвитку країни, яка приймає міграційні потоки, так і країни з якої виїжджає персонал. При цьому обидві країни, які беруть участь в переміщенні робочої сили прагнуть отримати певні переваги. Проведений науковий аналіз суті та основних напрямків міжнародної міграції персоналу дозволив систематизувати переваги та недоліки в контексті розвитку глобалізованого ринку праці. Отже, серед основних позитивних аспектів світових міграційних процесів варто виокремити:

набуття персоналом, який працює в іноземних компаніях і організаціях передового досвіду праці і організації трудових процесів,

отримання передових знань, навичок, вмінь.

Економічно-соціальному розвитку в новій глобальній економіці передувала досить тривала структурна перебудова всіх суспільно-політичних, економічних сфер життя, а також, кластеризація бізнес-процесів,

інвестиційних та фінансових потоків, застосування сучасних методів ведення підприємницької діяльності, використання нішевого маркетингового підходу. Варто наголосити, що відбулись інтеграційні процеси найсучасніших технологій у всі сфері і сегменти міжнародного ринку праці.

Важливо зазначити, про впливове значення та роль інновацій як драйвера трансформацій, які відбуваються на глобалізованому ринку праці. Ключовою передумовою для розширення можливостей сучасного постіндустріального інформаційного суспільства є пріоритетне значення розвитку, набуття високих професійних компетенцій протягом всього трудового життя персонал. Розуміння унікально важливої ролі людського капіталу є пріоритетним напрямком при здійсненні мотиваційної політики як на рівні конкретної бізнес-структури, так і на рівні держав, міжнародних організацій. Трансформаційні зміни, які відбуваються на міжнародному ринку праці стосуються як економічних питань, так і сфери соціальних взаємовідносин, форм і метод мотивації персоналу підприємства.

Варто зазначити, що цифровізація ринку праці, прискорила зміни та масштаби структурних перетворень. Сучасні інформаційні технології та електронні можливості визначають нові параметри та кордони міжнародного ринку праці в умовах глобалізації. Глобалізація – не є якоюсь новою парадигмою розвитку економіки та концепцією. Протягом багатьох століть концепція глобалізації розвивалася та мутувала. Концепція глобалізації світового співтовариства, і у тому числі міжнародного ринку праці відображає пріоритети та амбіції різних поколінь. Глобальний рівень охоплення держав геополітичними, економічними, військовими та торговельними перевагами торкнулось майже кожної країни світу. Сучасна фаза глобалізації показує, що вона має багато вимірів – економічний, соціальний, політичний, культурний, релігійний та екологічний (Black, 1998). Усі ці виміри доречні в глобалізованому світі без кордонів.

Аналіз наукових джерел щодо поглядів на процес глобалізації дозволяє систематизувати і сформулювати такі дефініції:

Глобальна інтеграція економік через торгівлю та інвестиційні потоки, а також виробництво товарів і послуг.

Процес прискорення міжнародної інтеграції ринків, що призводить до інтегрованого глобального ринку без національних економічних кордонів.

Глобалізації включає розвиток глобальних корпорацій та глобальних мереж.

Широка інтернаціоналізація всіх форм економічної діяльності у сфері капіталу, стандартів виробництва товарів та послуг, маркетингу, споживання, смаків споживачів, а також швидке зростання внутрішньофірмової та внутрішньомережної торгівлі компонентами, вузлами та готовою продукцією призводить до значно вищого рівня спеціалізації.

В процесі глобалізації відбувається запровадження сучасних методів бережливого виробництва, а також міграція трудомісткого виробництва із стандартною технологією (включаючи компоненти, вузли та готову продукцію) до країн, із значно нижчим рівнем розвитку економіки, а отже і нижчим рівнем оплати праці. Такі процеси призводять до поширення досить загрозливого для країни-реципієнта явища як «відтік мізків», тобто виїзд за межі країни високоосвіченого та висококваліфікованого персоналу.

Серед переваг глобалізаційного ринку праці можна зазначити:

Обмін сучасними та передових інформаційних технологіями;

Посилення інтеграційних процесів багатонаціонального та полікультурного людського капіталу в світові бізнес-структури з метою стратегічного використання економічних і соціальних переваг різноманітності;

Переорієнтація масштабного виробництва товарів та послуг з країна з високим рівнем заробітної плати в країни з низьким рівнем заробітної плати.

Значне скорочення циклів виробництва товарів та послуг. При цьому відбувається акцент на виробництві інноваційної продукції із застосуванням інноваційних технологій виробництва.

Суттєве посилення інтеграції інвестиційних та фінансових ресурсів у бізнес-процеси.

Досить швидке розповсюдження наукомістких видів виробничої діяльності. Це стосується як виробництва наукомісткої продукції так і наукомістких процесів. Особливо така ситуація є показовою в країнах з високорозвиненою економікою.

Висновки до розділу 1

Отже, глобалізація міжнародного ринку праці пов'язана із:

фінансовою лібералізацією на світових ринках товарів, послуг, праці;

технологічними змінами на міжнародних ринках товарів, послуг, праці

Варто зазначити, що ліберальна, відкрита глобальна фінансово-економічна політика є каталізатором економічного прогресу. Сучасні міжнародні економічні взаємовідносини на ринку праці є глобальними як за масштабами так і за змістом. Вільний рух товарів і послуг, капіталу, робочої сили, активний розвиток сучасних фінансових інструментів та інституцій, а також сучасні інформаційно-комунікаційні технології, за допомогою яких відбувається миттєвий доступ до інформації та комунікації створили інтегровану глобальну економічну мережу величезного масштабу та можливостей.

Висока вартість інфраструктури інформаційних технологій та висококваліфікована робоча сила, що використовується у виробничому процесі, вимагають маркетингової ніші, яка обслуговує великий світовий ринок, ніж невеликий національний ринок. Це також викликало необхідність впровадження концепції масової адаптації та чутливості до культурного розмаїття національних ринків праці. Сучасна цифрова постіндустріальна економіка впливає на стрімкі зміни в змісті та структури робочих місць. При цьому відбувається перехід від жорсткої, ієрархічної структури управлінських

процесів «зверху-донизу» до більш гнучку мережево-горизонтальної моделі організації взаємодії персоналу.

В еру цифрових технологій сформувались такі вимоги професійно-кваліфікаційних характеристик і навичок персоналу. Отже всі навички, знання можна розділити на групи:

Академічні навички, які забезпечують фундамент для отримання, збереження та подальшого кар'єрного зростання і досягнення високих виробничих результатів. В цю групу відносять гарні комунікативні властивості, вміння критичного оцінювати інформацію, а також здатність підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень протягом всього життя.

Особисті управлінські навички. Це, в першу чергу поєднання позитивного ставлення до ситуації, стресостійкість, відповідальності та адаптивності, тайм-менеджмент.

Вміння гармонійно працювати в команді, яка досить різноманітна за віком, статтю, цінностями, життєвими поглядами, трудовим та життєвим потенціалом.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Державне підприємство «Чайка» це агропромислове підприємство з багатофункціональною структурою виробництва. Профільними галузями виробництва є рослинництво. Державне підприємство (ДП) — підприємство, що діє на основі державної власності, або підприємство, у статутному капіталі якого частка державної власності становить п'ятдесят і більше відсотків. Посаду директора ДП «Чайка» обіймає Леончук Віталій Олександрович.

Державне підприємство «Чайка» створено згідно з Розпорядженням Керівника Державного управління справами від 31 серпня 2000 року № 205 на базі підсобного господарства «Чайка» і підсобного сільськогосподарського підприємства «Дударків».

Основними напрямками діяльності ДП «Чайка» є:

1. Організація виробництва високоякісної сільгосппродукції, її переробка та забезпечення потреб громадського харчування Адміністрації Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Державного управління справами та інших органів, установ та організацій, а також реалізація сільськогосподарської сировини, готової продукції стороннім юридичним і фізичним особам з метою отримання прибутку;

2. Удосконалення наявних галузей, створення нових виробництв і здійснення інших видів діяльності, що не суперечить чинному законодавству, з метою отримання прибутку та підвищення рівня господарювання.

Так, найбільшу частку у товарній продукції займає виробництво зернових, технічних, кормових культур, а також картоплі, овочів. В тваринництві найбільша частка у товарній продукції - це молочне скотарство, вирощування племінного молодняка великої рогатої худоби та свиней,

вирощування товарної риби, переробкою молока, м'яса та зернових культур власного виробництва.

Для детального дослідження фінансового-економічного стану підприємства потрібно визначити розмір даного підприємства. Дослідження було проведено на основі розрахунків таких показників:

- площі сільськогосподарських угідь,
- авансованого капіталу підприємства (активів),
- середньооблікової чисельності працівників,
- чистого доходу (грошової виручки).

Показники розміру підприємства ДП «Чайка» представлені в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Показники розміру підприємства ДП «Чайка» за 2021 рік

Показники розміру підприємства	ДП «Чайка»
Площа сільськогосподарських угідь, га	7858
Авансований капітал, тис. грн.	160 200
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	387
Чистий дохід, тис. грн.	122 814

Наведені вище показники дають змогу зробити важливі висновки. Так, зокрема, ДП «Чайка» має досить велику середньооблікову чисельність працівників, а саме 401 особа. Така ситуація пов'язана з великими масштабами виробничої діяльності, а також ще й тим, що підприємство має чотири структурні підрозділи:

- філія «Чемер» (Козелецький район Чернігівської області);
- філія «Дударків» (Бориспільський район Київської області);
- філія «Лісне» (Києво-Святошинський район Київської області);
- філія «Рибгосп «Васильківський» (Васильківський район Київської області).

Варто зазначити, що для підприємства, яке має великотоварне виробництво сільськогосподарської продукції обсяг авансованого капіталу є досить незначний і подальшому необхідно нарощувати його обсяги.

Аналіз виробничої діяльності свідчить, що основними видами діяльності підприємства є: вирощування зернових, технічних, кормових культур, картоплі, овочів, молочне скотарство, вирощування племінного молодняка великої рогатої худоби, вирощування свиней, вирощування товарної риби, переробка молока, м'яса, зернових культур власного виробництва. Підприємство є платником єдиного податку 4 групи.

Посівна площа підприємства у 2021 році склала 6893 га. Досить важливо зробити аналіз структури посівних площ ДП «Чайка», а також продуктивності сільськогосподарської діяльності. На рис. 2.1 наведена структура посівних площ підприємства за 2021 рік. Зазначена структура посівних площ віддзеркалює зазначений виробничим напрямом ДП «Чайка». Таким чином, зернові культури складають 57% всіх посівних площ. При цьому пшениця озима займає 21%, кукурудза на зерно складає 23%; а під соняшником знаходиться 30%, всіх посівних площ, під кормовими культурами – 13%.

Аналіз урожайності сільськогосподарських культур на ДП «Чайка» свідчить, що за останні роки урожайність майже не зазнала змін. В той же час певні зміни пов'язують із впливом погодного чинника. В середньому за останні п'ять років урожайність пшениці досягала 55 ц/га, кукурудзи – 82 ц/га, соняшнику – 28 ц/га. Аналіз продуктивності сільськогосподарських тварин є досить високою. В середньому за останні п'ять надій на дійну корову склав 9015 кг/рік, приріст молодняка ВРХ – більше 800 г/добу, приріст свиней – більше 500 г/добу. Урожайність сільськогосподарських культур та продуктивність сільськогосподарських тварин за 20020-2021 роки представлена в табл. 2.2

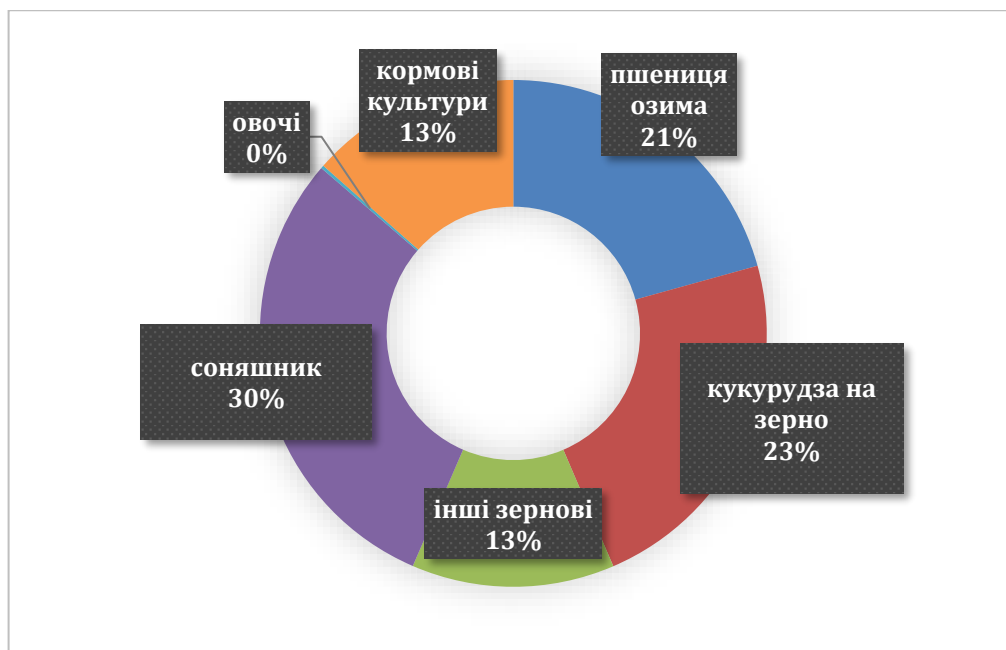


Рис. 2.1. Структура посівних площ ДП «Чайка», 2021 р.

Таблиця 2.2.

**Продуктивність виробництва сільськогосподарської продукції ДП
«Чайка»**

	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2020 р.
Урожайність, ц/га:			
Пшениця озима	54,8	38,3	69,9
Ячмінь озимий	27,0	39,7	146,7
Ячмінь ярий	38,47	26,63	69,2
Овес	23,7	15,3	64,5
Горох	27,5	13,2	48,1
Кукурудза на зерно	57,9	82,1	141,9
Соняшник	21,9	27,7	126,6
Картопля	226,0	197,0	87,2
Надій на 1 фуражну корову, кг	7776	7787	100,1
Надій на 1 дійну корову, кг	8980	9015	100,4
Середньодобовий приріст молодняка ВРХ, г	823,8	801,0	97,2
Середньодобовий приріст свиней, г	525,9	539,2	102,5

Важливою мотивацією персоналу підприємства, яка впливає на забезпечення високої продуктивності виробництва, є матеріальна складова,

тобто рівень оплати праці. Як видно з табл. 2.3 середній рівень заробітних план у 2021 р. для працівників був на рівні 12,3 тис. грн./міс, при цьому рівень оплати праці за рік підвищився на 1,8 тис. грн.

Таблиця 2.3.

Середня чисельність персоналу та витрати на оплату праці ДП «Чайка»

Найменування показника	2020 р.	2021 р.	+/- 2021 р. до 2020 р.
Середня кількість працівників, у т.ч.	396	387	-9
адміністративно-управлінський персонал	37	41	4
працівники	359	346	-13
Середньомісячні витрати на оплату праці, грн/працівника, усього, у т.ч.	10 595	12570	1975 (+30%)
адміністративно-управлінський персонал	11 775	14650	2 875
працівники	10 473	12 324	1 851

Порівняно висока продуктивність та мотивованість персоналу сприяє високим економічним результатам – табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Економічна ефективність ДП «Чайка», грн/га

Назва	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2020 р.
Валовий прибуток	3952	4090	5418	137
Чистий прибуток	634	514	632	100
Прибуток від рослинництва	1354	1966	3079	227
Прибуток від тваринництва	-680	1680	1575	-
Прибуток від с/г діяльності, всього	645	3646	4654	7 разів

Валовий прибуток збільшився майже на 37% (1465 грн/га), прибуток від с/г діяльності зріс у 7 разів. Тваринництво у 2016 р. було збитковим (680 грн/га), тоді як у 2018 р. тваринництво генерувало 1575 грн/га прибутку, прибутки від рослинництва виростили на 1725 грн/га (127%) за 2016-2018рр.

Нами було проведено SWOT- аналіз ДП «Чайка» для визначення сильних і слабких сторони підприємства у конкурентному середовищі. Для оцінки сильних і слабких сторін підприємства існує певна система критеріїв. В табл.2.5. представлені результати проведеного SWOT- аналіз ДП «Чайка».

Таблиця 2.5.

SWOT- аналіз ДП «Чайка»

Можливості (O)	Загрози (S)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Будівництво сучасних високотехнологічних об'єктів Державної власності. 2. Зміцнення племінної бази тваринництва України та збереження племінних заводів з розведення великої рогатої худоби. 3. Подальша рентабельна виробнича діяльність Державного підприємства, зростання приросту валового виробництва продукції. 4. Працевлаштування сільського населення та збільшення сплати податків для місцевого та державного бюджету. 5. Створення сучасної виробничо – навчальної платформи для студентів аграрних спеціальностей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Призупинення капітальних і поточних ремонтів може негативно вплинути на технічний стан будівель, виробничих приміщень. Це також може призвести до подальшого руйнування будівель та споруд, а також може бути загрозою для життя людей та тварин. 2. Втрата трьох племінних заводів розведення ВРХ. 3. Зростання показника скорочення чисельності персоналу на підприємстві, припинення фінансування об'єктів соціальної інфраструктури на підприємстві та в селі. 4. Втрата можливостей професійно-кваліфікаційного зростання персоналу, а також отримання сучасних знань, навиків в сфері аграрного виробництва, маркетингу, логістики.
Сильні сторони (T)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність високопродуктивного молочного стада на підприємстві з генетичним потенціалом надою молока на 1 голову більше 10 тисяч літрів у рік. 2. Налагодження технологічних процесів виробництва. 3. Кадровий потенціал та сформована команда професіоналів (кваліфікований персонал, що має значний досвід роботи в аграрному виробництві). 4. Підвищення якості аграрної сировини та продуктів переробки аграрної сировини, що в кінцевому рахунку вплине на підвищення її конкурентоспроможності на ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досить значна частка витрат здійснюється на матеріально-технічні ресурси та енергоносії. Варто зазначити, що відбувається їх постійне зростання у структурі собівартості продукції. 2. Залежність від погодних умов, природних явищ і катаклізмів. 3. Сезонність аграрного виробництва. 4. Дефіцит оборотного капіталу в пікові виробничі періоди, а саме в період весняно-осінніх сільськогосподарських робіт.

<p>5. Підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок використання високотехнологічного обладнання та оптимізації технологічних процесів.</p> <p>5. Наявність земельного банку більше 8 тис.га з потенційним збільшенням до 10 тис.га. Варто зазначити, що більше частина земельного банку належить підприємству на правах постійного користування, що сприяє для довгостроковим планам і можливостям для розвитку рослинництва.</p> <p>6. Існування значних резервів зростання масштабів та ефективності аграрного та агропромислового виробництва за рахунок модернізації техніки і технології виробництва.</p> <p>7. Орієнтація на виробництво екологічно чистої продукції.</p>	
---	--

Проведений SWOT-аналіз для ДП «Чайка» сприяє глибшому уявленню та планування на майбутнє концепції розвитку підприємства. Загалом можемо сказати, що ДП «Чайка» є досить великим аграрним підприємством з низьким рівнем спеціалізації, має досить продуктивні галузі рослинництва і тваринництва та здійснює господарську діяльність ефективно (прибутково).

2.2. Аналіз виробничо-фінансових показників підприємства

Проведемо детальний аналіз господарської діяльності ДП «Чайка». Основний напрямок – це вирощування сільськогосподарських культур. Нами було здійснено аналіз розподілу посівних площ в розрізі філій підприємства.

За 2021 рік, підприємством вироблено 6650 т молока (+32 тони до відповідного періоду минулого року). Надій молока на 1 фуражну корову становить 8343 кг (+320 кг до відповідного періоду минулого року). За звітний період підприємством отримано приросту: 250 тон великої рогатої худоби (-9,5 тон до відповідного періоду минулого року) при середньодобових

приростах 810 грам ; свиней – 801 тона (+180 тон до відповідного періоду минулого року), при середньодобових приростах 540 грам.

На підприємстві у 2021 році було отримано 760 голів приплоду великої рогатої худоби (+26 голів до відповідного періоду минулого року), 7320 голів приплоду свиней (+518 голів до відповідного періоду минулого року).

Таблиця 2.6

Основні економічні показники виробничої діяльності підприємства
ДП «Чайка»

Показники	2019р.	2020р.	20201р.	2021р.у відсотках до 2019р.
1. Товарна продукція:	195741	192448	227239	116,09
а) на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	2588,57	2442,45	3002,63	117,00
б) на 1 середньорічного робітника, тис грн.	513,76	531,62	662,50	128,95
2. Валовий прибуток (збиток)	38209	20549	57882	152,49
а) на 100 га с.-г. угідь, тис.грн	505,29	260,80	764,83	151,36
б) на 1 середньорічного робітника, тис грн.	100,29	56,77	168,75	168,27
3. Чистий прибуток(+), збиток (-):	4457	-18050	893	20,04
а) на 100 га с.-г. угідь, тис.грн	58,94	-229,08	11,80	20,02
б) на 1 середньорічного робітника, тис грн.	11,70	-49,86	2,60	22,26
Рівень рентабельності (+), збитковості (-), %	124,3	112,0	134,2	108,0

Джерело: Річні звіти ДП «Чайка» за 2019-2021рр.

Наведені дані підтверджують, що у 2021 році у порівнянні з 2020 роком за рахунок приросту вартості товарної продукції на 17% та валового прибутку на 52,5% показники на 100 га с.-г. угідь та 1 середньорічного працівника також мають зростання.

За даними таблиці 2.7 можемо характеризувати, що фондоозброєність підприємства ДП «Чайка» зросла на 122,2%. Причинами такого стану є значне скорочення чисельності працівників ДП «Чайка».

Таблиця 2.7 – Забезпеченість фондами, енергоресурсами та ефективність їх використання

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2021р. у % до 2020р.
Фондозабезпеченість, грн	2602,48	2676,04	2860,62	109,92
Фондоозброєність, тис. грн.	516,52	582,47	631,17	122,20
Фондовіддача, грн.	0,99	0,91	1,05	105,53
Фондомісткість, грн.	1,01	1,10	0,95	94,76

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ДП «Чайка» 2019-2021рр.

Фондозабезпеченість підприємства протягом аналізованого періоду зросла на 9,92%. Така ситуація є свідченням, що на підприємстві відбувається зміцнення матеріально-технічної бази підприємства. Причинами є зростання рівня показника фондозабезпеченості підприємства є зростання рівня інтенсифікації сільськогосподарського виробництва, тобто відбувається ефективніше використання виробничих можливостей підприємства. Варто зазначити, що виробничі потужності підприємства використовуються на повну силу. Показник фондовіддачі зростає протягом аналізованого періоду. Це є позитивним явищем та свідчить про зростання ефективності використання основних засобів підприємства ДП «Чайка».

Первісна вартість основних засобів підприємства станом на 31.12.2021 року склала 212478 тис. грн., що на 8028 тис. грн. менше, ніж на початок звітної періоду. Зменшення відбулося за рахунок безоплатної передачі квартир ДП «ГДП» на суму 11359,0 тис. грн., списання на суму 90,0 тис. грн. та введення в експлуатацію придбаних основних засобів на суму 3421 тис. грн.

Первісна вартість будинків і споруд станом на 31.12.2021 року становить 131559 тис. грн., машин і обладнання – 63457 тис. грн., транспортних засобів – 8945 тис. грн., інструментів, (приладів), інвентаря – 890 тис. грн., інших основних засобів – 7617 тис. грн.

Залишкова вартість основних засобів за звітний період зменшилась на 16961 тис. грн. і становить 108695 тис. грн. Сума зносу основних засобів збільшилась на 8933 тис. грн. за рахунок нарахованого зносу основних засобів.

Знос усіх основних засобів підприємства нараховується відповідно до чинного законодавства України і станом на 31.12.2020 року становить 48,8% .

Вартість готової продукції (зерно, молочна та м'ясна продукція, овочі, корм для годівлі тварин, продукти харчування та інші) на 31.12.2021 року становить 24558 тис. грн.. Зменшення її вартості на 702 тис. грн. відбулося за рахунок реалізації продукції урожаю 2021 року.

Вартість поточних біологічних активів на 31.12.2021 р. становить 17809 тис. грн. (+3439 тис.грн.), збільшення відбулось за рахунок підвищення собівартості виробництва продукції вирощування тваринництва та збільшення поголів'я тварин.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на кінець звітного періоду збільшилась на 2873 тис. грн. і становить 4407 тис. грн.. Дебіторська заборгованість складається із реалізації продукції з відстрочкою платежу, згідно умов договорів, і затримки у розрахунках з бюджетними організаціями та молокоперобними підприємствами. Крім того на стан розрахунків впливає введення карантинних обмежень, пов'язаних з розповсюдженням вірусу COVID-19.

Дебіторська заборгованість перед бюджетом станом на 31.12.2021 року збільшилась на 154 тис. грн. і становить 159 тис. грн., збільшення відбулося за рахунок утворення переплати по перерахуванню Частини прибутку державних підприємств за 2020 рік.

Власний капітал підприємства за 2021 рік збільшився на 522 тис. грн. і становить 160454 тис. грн. (159932 тис. грн. – власний капітал на початок періоду “+” 893 тис. грн. – прибуток підприємства, “-” 714 тис. грн. – відрахування частини прибутку; “-” 529 тис. грн.– амортизація на безоплатно отримані активи); “+” 872 тис. грн. відновлення переплати частини прибутку по результатах 2020 року.

Нерозподілений прибуток підприємства на 31.12.2021 року збільшився на 1051 тис. грн. і становить 4475 тис. грн. , (на початок періоду 3424 тис. грн. “+”893 тис. грн. чистого прибутку, “-” 714 тис. грн. відрахування частини

чистого прибутку, “+” 872 тис. грн. відновлення переплати частини прибутку по результатах 2020 року.

Інші довгострокові зобов’язання підприємства станом на 31.12.2021 року становлять 3636 тис. грн., зменшення на 777 тис. грн. відбулося за рахунок нарахування лізингових платежів згідно з графіками.

Заборгованість по короткострокових кредитах банків зменшилась на 2496 тис. грн. і становить на 31.12.2021 року 15000 тис. грн. Це кредит згідно кредитного договору з АТ «Укрексімбанк» на суму 15000 тис. грн. .

Поточна заборгованість за довгостроковими зобов’язаннями станом на 31.12.2021 року становить 499 тис. грн., що на 64 тис. грн. менше ніж на початок року. Це заборгованість за поточними платежами по договорах фінансового лізингу з ТОВ ОТП Лізинг.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги збільшилась станом на 31.12.2020 року на 18073 тис. грн. і становить 51562 тис. грн. Заборгованість складається з вартості придбаних матеріальних ресурсів для ведення господарської діяльності (ПММ, засоби захисту, корми, ветмедикаменти, мінеральні добрива).

Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом станом на 31.12.2020 року складає 8328 тис. грн. (збільшилась у порівнянні з початком року на 5640 тис. грн.). До складу заборгованості входить нарахування зобов’язань зі сплати ПДФО – 419,6 тис. грн., ПДВ – 7694 тис. грн. (з них простроченої 4847 тис. грн.), податок на землю 37,2 тис. грн., податок на нерухоме майно 36,3 тис. грн., єдиний податок 4 групи – 135,5 тис. грн. та ін..

На 63 тис. грн. збільшилась заборгованість за розрахунками зі страхування. На кінець звітного періоду вони становлять 624 тис. грн.

Середньооблікова чисельність усіх працівників підприємства за звітний період (в еквіваленті повної зайнятості) становить 331 чоловік (-31 особа проти минулого року). Витрати підприємства на оплату праці 2020 рік склали 51687 тис. грн. (+103 тис. грн. до відповідного періоду минулого року та становить 106,6 % виконання планового показника). Збільшення фонду оплати

праці до минулого року відбулося за рахунок підвищення рівня мінімальної заробітної плати.

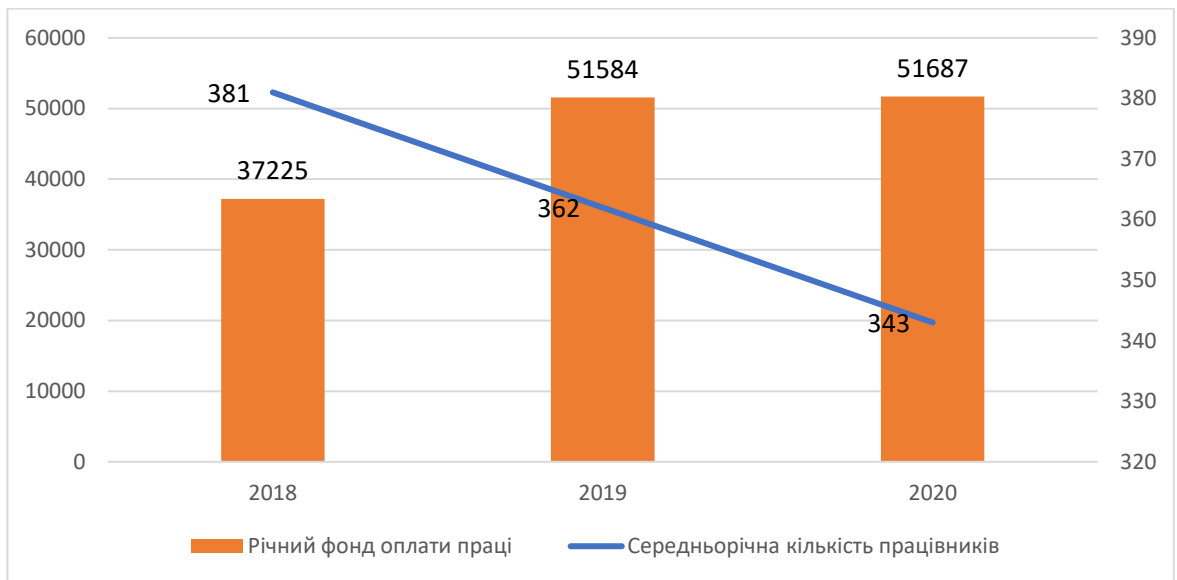


Рисунок 2.2. Динаміка чисельності працівників та фонду оплати праці у ДП «Чайка» за 2019 – 2021 роки

Джерело: фінансова звітність ДП «Чайка»

Відрахування на соціальні заходи становлять 11291 тис. грн., що на 842 тис. грн. більше, ніж за відповідний період 2019 року та становить 104,5 % виконання планового показника. Заборгованість із заробітної плати на 31.12.2021 р. становить 3730 тис. грн., що на 764 тис. грн. більше ніж на початок періоду. Ця заборгованість є поточною.

В цілому, поточні зобов'язання підприємства за 2021 року збільшилися на 19295 тис. грн. і на кінець періоду становлять 107114 тис. грн.

За 2021 рік підприємством отримано чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) 227239 тис. грн., що на 34791 тис. грн. більше, ніж за 2019 рік та становить 114,8 % виконання планового показника, або більше на 29224 тис. грн.

Формування чистого прибутку на ДП «Чайка»

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2020-2018 р.р. (+\ -)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	195741	192448	227239	31498
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	157532	171899	169357	11825
Валовий прибуток	38209	20549	57882	19673
Інші операційні доходи	12178	12921	23582	11404
Адміністративні витрати	8623	11635	14484	5861
Витрати на збут	6944	9039	13897	6953
Інші операційні витрати	23764	22685	38028	14264
Фінансові результати від операційної діяльності	11056	-9889	15055	3999
Чистий прибуток	4457	-18050	893	-3564

Джерело: Фінансова звітність ДП «Чайка» за 2018-2020рр.

Чистий дохід від реалізації:

- зернових та бобових культур становить 18736 тис. грн. (+20636 тис.грн. до планового показника, або 121% виконання;
- продукції вирощування великої рогатої худоби та молока – 52821 тис.грн. (+9321 тис.грн. до планового показника, або 121,4 % виконання;
- свиней – 14522 тис.грн. (- 3678 тис.грн. до планового показника, або 79,8 % виконання);
- від торгівлі іншою сільськогосподарською продукцією, м'ясною продукцією та ковбасними виробами – 20240 тис.грн. (+2225 тис.грн. до планового показника, або 112,4 % виконання);
- молочними продуктами – 17508 тис.грн. (+1508 тис.грн. до планового показника, або 109,4% виконання);
- від роздрібною торгівлі іншою продукцією у магазинах 3412 тис. грн. (- 788 тис. грн. до плану, або 81,2% виконання.)

Збільшення доходу від реалізації продукції в порівнянні з відповідним періодом минулого року відбулося за рахунок збільшення ринкових цін на зернові та олійні культури.

Інші операційні доходи підприємства за 2020 рік становлять 23582 тис. грн. (166,1 % виконання, або 9387 тис. грн. більше планового показника) та на 10661 тис. грн. більше за відповідний період минулого року. Складаються в основному за рахунок:

- приведення біологічних активів до справедливої вартості – 21838 тис. грн.
- від утримання об'єктів житлово-комунального соціального призначення – 531 тис. грн.
- дохід від оренди активів – 51 тис. грн.
- відшкодування відсотків по кредиту – 1046 тис. грн. (Державна підтримка АПК по здешевленню кредитів для аграріїв).
- страхове відшкодування – 68 тис. грн.
- інші операційні доходи – 35 тис. грн.

Інші доходи становлять 2622 тис. грн., це дохід в частині нарахованої амортизації на безоплатно отримані активи, дохід від безоплатно отриманих активів.

Собівартість реалізованої продукції за 2020 рік становить 169357 тис. грн. що становить 106,1 % виконання планового показника, або на 9772 тис. грн. більше, та на 2542 тис. грн. менше, ніж за звітний період 2019 року.

Структура собівартості реалізованої продукції складається:

- паливно-мастильних матеріалів на суму 13433 тис. грн;
- витрат на електроенергію на суму 5102 тис. грн;
- сировини та основних матеріалів на суму 83553 тис. грн;
- запасних частин та поточних ремонтів на суму 7206 тис. грн ;
- витрати на оплату праці складають 40029 тис. грн;
- відповідно до фонду оплати праці нараховані відрахування на соціальні заходи в сумі 8805 тис. грн.

- витрати на оренду паїв – 4985 тис. грн.

- інші прямі витрати – 1839 тис. грн.

Адміністративні витрати підприємства збільшились проти фактичного показника 2019 року на 2849 тис.грн., та на 2722 тис.грн. більше планового показника та становлять 14484 тис. грн. (123,1% виконання плану). Зокрема це:

- витрати на оплату праці – 7651 тис.грн. (більше показника минулого року на 895 тис.грн.)

- відрахування на соціальні заходи - 1675 тис.грн.

- амортизація основних засобів – 604 тис.грн.

- витрати на утримання основних фондів загальногосподарського призначення – 1954 тис.грн.

- юридичні послуги – 782 тис.грн. Це, в основному, юридичний супровід по судових справах.

- інші витрати – 1818 тис.грн.

Витрати на збут більші проти планового показника на 5293 тис. грн. (або 161,5 % виконання планового показника) та на 4848 тис. грн. більше проти показника минулого року. За звітний період вони становлять 13897 тис. грн.

Це:

- транспортні витрати – 7403 тис. грн.

- витрати на оплату праці – 3705 тис. грн.

- відрахування на соціальні заходи – 815 тис. грн..

- амортизація основних засобів – 272 тис. грн.

- страхові виплати – 230 тис. грн. (страхування посівів під аграрні розписки)

- юридичні послуги – 101 тис. грн. послуги нотаріуса за оформлення аграрних розписок

- інші витрати – 1371 тис. грн. (лабораторні дослідження, електроенергія, оренда приміщень, ТО касових апаратів, розрахунково-касове обслуговування)

Витрат на збут зросли внаслідок того що змінився графік доставки молочної та м'ясної продукції для реалізації через власні магазини з двох разів на тиждень на 3 рази на тиждень. В результаті цього зросли витрати на паливно-мастильні матеріали, але цей вид діяльності рентабельний.

Інші операційні витрати підприємства за 2020 рік склали 38028 тис. грн., що більше проти відповідного періоду минулого року на 15343 тис. грн. та становлять 178 % виконання плану, або на 16658 тис. грн більше. Зокрема, в основному, це:

- приведення біологічних активів до справедливої вартості – 28021 тис. грн.
- оплата перших 5 днів лікарняного – 697 тис. грн;
- утримання, експлуатація, збереження основної діяльності, об'єктів інфраструктури – 5006 тис. грн.
- послуги з реєстрації прав на нерухоме майно – 226 тис. грн.
- ПДВ на безоплатно передані квартири та інші податки – 2725 тис. грн.
- інші операційні витрати – 1353 тис. грн.

Фінансові витрати підприємства за 2020 рік становлять 5425 тис. грн.(74,4 % виконання планового показника, або на 1867 тис. грн. менше). Це витрати на сплату відсотків за користування технікою отриманою у фінансовий лізинг – 1118 тис. грн., інші витрати, пов'язані із залученням позикового капіталу – 794 тис. грн, відсотки за користування кредитними коштами – 3513 тис. грн.

Витрати підприємства на сплату поточних податків та обов'язкових платежів склали:

до Державного бюджету України – 10484 тис. грн., що на 7786 тис. грн. менше ніж за відповідний період 2019 року та на 4693 тис. грн. менше планового показника, або 69,1 % виконання плану;

внески до місцевих бюджетів та державних цільових фондів склали 11957 тис. грн., що на 460 тис. грн. більше ніж за 2019 рік та на 921 тис. грн більше планового показника, або 108,3 % виконання.

За результатами виробничої діяльності ДП «Чайка» за 2021 рік валовий прибуток підприємства склав 57882 тис. грн., що на 37333 тис. грн. більше показника аналогічного періоду минулого року та становить 150,6 % виконання плану, або на 19452 тис. грн. більше.

Фінансовий результат від операційної діяльності ДП «Чайка» становить 15055 тис. грн. (+24944 тис. грн. до аналогічного періоду минулого року) на 4166 тис. грн. більше за плановий показник, або 138,3 % виконання.

За результатами виробничої діяльності за 2021 рік, підприємством отримано 893 тис. грн. прибутку (18,7 % виконання планового показника, або - 3880 тис. грн. до планового показника) та на 18943 тис. грн. більше, ніж за відповідний період минулого року.

Таблиця 2.9

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості ДП «Чайка» у
2020 та 2021 роках, тис. грн

Дебіторська заборгованість	2020	2021	Кредиторська заборгованість	2020	2021	Перевищення чи не покриття кредиторської заборгованості	
						2020	2021
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2205	4407	Кредиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8501	51562	6296	47155
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			Поточна заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	0	0	за одержаними авансами	18209	375	18209	375
з бюджетом	5	159	з бюджетом	8165	8328	8160	8169
Інша поточна дебіторська заборгованість	2955	2892	Інша поточна кредиторська заборгованість	5723	19558	2768	16666

Джерело: Річні звіти ДП «Чайка» за 2018-2020рр.

За даними таблиці 2.9 вся дебіторська заборгованість підприємства станом на 31.12.2021 рік складає 7458 тис. грн., що на 3799 тис. грн. більше ніж на початок року. З неї, дебіторської заборгованість за товари (роботи,

послуги) становить 4407 тис. грн., що на 2873 тис. грн. більше, ніж на початок року. Зокрема, за поставлену продукцію найбільшими боржниками станом на 31.12.2021 рік були: ФОП Таратінов – 115,3 тис. грн. (за ВРХ), ДП «Гарант сервіс» – 510,3 тис. грн. (за молочні продукти та овочі), ФОП Зноба – 188,5 тис. грн. за молочні продукти, ДП «Їдальня» - 88,7 тис. грн. (молочні продукти), ПАТ «Юрія» – 355,8 тис. грн. (за молоко), ПАТ Яготинський молокозавод – 965,6 тис. грн. (за молоко), ПАТ Аграрний фонд – 329,4 тис. грн. за зберігання зерна, ТОВ «Агро Регіон Україна» -273,6 тис. грн. за кукурудзу та ФОП Бойко – 172,8 тис. грн. за ковбасні вироби.

Слід відмітити, що ця заборгованість є поточною. У січні 2021 року частина заборгованості погашена.

Дебіторська заборгованість перед бюджетом збільшилась на 154 тис. грн. і становить 159 тис. грн., збільшення відбулося за рахунок відновлення переоплати з частини прибутку державних підприємств.

Вся кредиторська заборгованість підприємства станом на 31.12.2021 року становить 98459 тис. грн.

За 2021 року частина кредиторської заборгованості, яка була сформована на початок 2021 року погашено. Із більшістю кредиторів є домовленість про реструктуризацію боргу до кінця 2022 року.

Прострочена кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги складає 7970 тис. грн., а саме 2535 тис. грн ТОВ «АгроЕксперт» за посівний матеріал, 2936 тис. грн., ПП «ФонтексАгро» за паливно-мастильні матеріали та іншим організаціям 2499 тис. грн. за послуги вантажного транспорту та послуги по виконанню робіт сільськогосподарською технікою.

Кредиторська заборгованість за товари (роботи, послуги) станом на 31.12.2021 року становить 51562 тис. грн., що на 18703 тис. грн. більше ніж на початок року.

Заборгованість за одержаними авансами на 31.12.2020 року становить 375 тис. грн, що на 712 тис. грн. менше ніж на початок року. Заборгованість складається з отриманих передплат за хамон від ТОВ «Глобинський

м'ясокомбінат» - 355 тис. грн. та за молоко від ТОВ «Чіз Віл» – 12,4 тис. грн. і ін.

Заборгованість із заробітної плати на 31.12.2021 р. становить 3730 тис. грн., що на 764 тис. грн. більше ніж на початок періоду. Ця заборгованість є поточною. .

У звітному періоді, підприємством у капітальні інвестиції вкладено 3421 тис. грн., що на 18013 тис. грн менше до відповідного періоду минулого року та на 1051 тис. грн. більше планового показника (144,3 % виконання).

Значне збільшення до планового показника відбулося за рахунок того, що підприємством у II кварталі 2020 року отримано сільськогосподарську техніку у фінансовий лізинг на суму 2169 тис. грн. В зв'язку з виробничою необхідністю було придбано навантажувач, за який сплачено передплату, згідно умов договору, 780,9 тис. грн., решта суми сплачуватиметься протягом 24 місяців (до квітня 2022 року).

Станом на 31.12.2021 р. ДП «Чайка» має:

- короткостроковий кредит у сумі 15000 тис. грн.;
- фінансові позики на загальну суму 14000 тис. грн. (продовжені з 2019 року);

- залишок поточної заборгованості за придбану у фінансовий лізинг сільськогосподарську техніку у сумі 4135 тис. грн.

2.3. Аналіз мотиваційного механізму підприємства

Аналіз мотиваційного механізму доцільно розпочати з моніторингу та оцінки ефективності діяльності персоналу у процесі реалізації місії та цілей підприємства. Такий всебічний аналіз буде сприяти отриманню інформації для прийняття управлінських рішень топ-менеджментом підприємства.

Таким чином нами було розглянуто обсяг робочого часу персоналу в межах календарного року. Це досить важливий показник, оскільки обсяг відпрацьованого часу безпосередньо впливає продуктивність праці, а також на

обсяг виробленої продукції. Результати аналізу балансу робочого часу середньооблікового працівника наведені в табл.

Отже, на основі даних, наведених в таблиці 2.10, можна зробити висновки про недосконалість планування робочого часу середньооблікового працівника. Так, відповідно до законодавства в 2021 році було 250 робочих днів. Все нормативи і обмеження щодо інтенсивності робочої зміни на підприємстві були дотримані.

Таблиця 2.10

**Аналіз балансу робочого часу середньооблікового працівника ДП
«Чайка» у 2021 році**

Показник	План	Факт	Відхилення	
			+/-	%
Календарний фонд часу, дн.	365	365	0	0,0
у т. ч. вихідні та святкові дні	115	115	0	0,0
Номінальний фонд робочого часу, дн.	250	250	0	0,0
Неявки на роботу, дн., у тому числі:	18	22	4	22,2
щорічні трудові та навчальні відпустки	15	17	2	13,3
по хворобі	3	5	2	66,7
Явочний фонд робочого часу, дн.	232	228	-4	-1,8
Середня тривалість робочого дня, год.	8	7,6	-0,4	-0,1
Внутрішньозмінні втрати робочого часу, год	0,2	0,3	0,1	50,0
Розрахункова тривалість робочого дня, год.	7,8	7,3	0,5	6,4
Річний ефективний фонд робочого часу, год.	1950,0	1825,0	125,0	6,4

Джерело: [за даними підприємства].

Аналізуючи дані табл. 2.10, можна зазначити, що на підприємстві відбувались неявки на роботу в кількості 22 робочих днів при запланованих 18. Отже, можемо констатувати про відхилення в 4 робочі дні. Варто зауважити, що на 2 дні більше запланованого показника обліковується кількість днів хвороби середньооблікового працівника. В результаті маємо такі показники:

явочний фонд робочого часу ДП «Чайка» склав 228 днів,

втрати робочого часу на ДП «Чайка» склали – 0,3.

Варто зауважити, що на ДП «Чайка» дотримуються правових норм щодо режиму праці і відпочинку персоналу. Отже, на підприємстві весь персонал

виконую своє трудові обов'язки лише в межах норм часу, визначених діючими законодавчими нормативами. Варто зазначити, що всі працівники мають щорічні відпустки, мають можливість скористатись за потреби лікарняними, не працюють у національні свята, Дотримання вимог законодавства щодо праці є що позитивним чинником в системі мотиваційного механізму на підприємстві.

Нами було здійснено якісну оцінку персоналу підприємства з метою, визначення структури і професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, а також для того, щоб підібрати дієві стимули і мотиви, які варто використовувати для підвищення мотивації персоналу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Якісна оцінка персоналу на ДП «Чайка» за 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Відхилення 2021р. до 2019р	
				+/ -	%
	2019	2021	2021		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	94	107	119	25	26,0
Питома вага працівників підприємства, (%) з вищою освітою	27,2	28,7	30,9	3,7	13,6
з середньоспеціальною освітою	72,1	70,5	67,9	-4,2	-5,8
з середньою освітою	0,7	0,7	1,2	0,5	71,4
Середній вік працівників підприємства, років	36	37	38	2	5,6
Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,05	0,04	-0,05	- 56,0
Середній тарифний розряд робітників	3	3	4	1	33,3
Середньомісячна заробітна праця одного працівника, грн.	2156,6	2505,9	2706,8	550,2	47,56
Кількість конфліктних ситуацій на підприємстві (од.)	52	32	12	-40	-76,9

Джерело: [за даними підприємства].

Отже, за останні три роки відбулось зростання середньооблікової чисельності працівників, при цьому зросла питома вага працівників з вищою освітою на 13,6%, що є позитивним явищем. Державне підприємство «Чайка» потребує працівників з технічної та агрономічної освітою, які мають ґрунтовні знання з рослинництва, тваринництва, технології переробки аграрної продукції, добре розуміються на механізації, будівництві, тому найбільшу

питому вагу в професійно-кваліфікаційній структурі персоналу є фахівці з середньоспеціальною освітою (67,9% у 2021 році). Середній вік персоналу ДП «Чайка» станом на 2021 рік складає 38 років – це особи середнього віку, які мають практичний досвід роботи більше п'яти років, а також готові підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень.

Таблиця 2.12

**Порушення трудової дисципліни персоналом
ДП «Чайка» у 2019-2021 рр.**

Форми порушень	Рік			Відхилення 2019р. до 2021р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Запізнення на роботу	30	21	7	23	76,7
Відсутність на робочому місці без поважних причин більше 3 – годин на протязі робочого дня	3	1	1	-2	-67,7
Недбале виконання своїх трудових обов'язків згідно умов трудового договору	12	8	3	-9	-75,0
Невиконання, без поважних причин, своїх трудових зобов'язань	15	12	11	-4	-26,7
Невиконання або неналежне виконання наказів та розпоряджень власника	3	2	2	-1	-33,3
Відмова, без поважних причин, від медичного обстеження	2	1	1	-1	-50,0
Свідоме нанесення підприємству матеріальних збитків	3	1	1	-2	-66,7
Неналежне збереження майна власника	3	1	1	-2	-66,7
Систематичне невиконання трудових обов'язків згідно трудового договору	5	3	3	-2	-40,0
Поява на роботі у стані алкогольного, токсичного, наркотичного сп'яніння	8	6	6	-2	-25,0
Заподіяння матеріальної шкоди майну власника підприємства, установи, організації	3	1	1	-2	-66,7
Порушення або недотримання правил внутрішнього трудового розпорядку	5	3	3	-2	-40,0
Одноразове, грубе порушення трудової дисципліни керівником підприємства	5	3	3	-2	-40,0

Джерело: за даними підприємства

На нашу думку грамотно та ефективно змотивований працівник буде прагнути якісно виконуватиме свої трудові обов'язки, а також не порушувати трудову дисципліну. Результати дослідження трудової дисципліни

персоналом ДП «Чайка» протягом останні трьох років представлені в табл.2.12.

Аналізуючи інформацію в таблиці, варто зазначити позитивну тенденцію до зменшення запізнь на роботу. на 23 випадки. Лише 1 раз у 2021 році не з'являлись працівники без поважних причин. Недбале виконання своїх трудових обов'язків згідно умов трудового договору знизилось на 9 випадків і склало 3 випадки, що свідчить про покращення трудової дисципліни. Знизився показник появи на роботі у стані алкогольного, токсичного, наркотичного сп'яніння. За останні за 3 роки цей показник зменшився на 2 поділки. Все це свідчить про вдало підібрані інструменти та механізми мотиваційного механізму на підприємстві, що дозволяє знизити рівень порушень трудової дисципліни працівників.

Крім матеріальних стимулів впливу на персонал, які застосовують на ДП «Чайка» варто проаналізувати інструменти мотивації персоналу, з точки зору підвищення кваліфікації та професійної підготовки (табл.2.13). Це сприяє підвищенню професійно-кваліфікаційному рівню персоналу та зростанню їх зацікавленості виконуваними трудовими обов'язками.

Таблиця 2.13

Професійна підготовка персоналу на ДП «Чайка» у 2019-2021 рр., осіб

Назва показників	Рік			Відхилення 2021р. до 2019р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка), всього	8	15	22	14	в 1,8 р.б.
Безпосередньо на виробництві, всього	5	10	20	15	в 3 р.б.
У тому числі за формами навчання:					
- індивідуальна;	4	6	17	13	в 3,3 р.б.
- курсова;	1	4	3	2	в 2 р.б.
У навчальних закладах різних типів за договорами, всього	3	5	2	-1	-33,3
У тому числі:					
- професійно – технічних;	2	4	1	-1	-50,0
- вищих (1-4 рівнів акредитації);	1	1	1	-	-

Джерело: за даними підприємства

З інформації, яка зазначена в таблиці, чітко прослідковується підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу підприємства. Так, варто зазначити, що позитивним явищем є навчання новим професіям протягом 2021 року. Таке навчання пройшли 22 особи, при цьому безпосередньо на виробництві проходило навчання аж 20 осіб, що є позитивним з точки зору засвоєння теоретичних знань на практиці. У навчальних закладах перепідготовку проходили двоє осіб, при цьому зовсім не було керівників, професіоналів, фахівців, котрих би навчили новим професіям. Це є негативним явищем, адже навіть самий кваліфікований головний інженер потребує управлінських навичок задля правильного керування людьми і бажано, щоб ці знання йому надавали висококваліфіковані спеціалісти, що спеціалізуються в сферах управління, маркетингу, аграрних технологій.

Аналіз рівня підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві за останні три роки представлено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Підвищення кваліфікації працівників на ДП «Чайка» в 2019-2021 рр.

Назва показників	Рік			Відхилення 2021р. до 2019р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Підвищили кваліфікацію, всього	4	2	3	-1	-25,0
з них:					
- в навчальних закладах;	4	1	3	-1	-25,0
- з них підвищили кваліфікаційний розряд	4	1	3	-1	-25,0

Джерело: [за даними підприємства].

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.14, слід відмітити, що за 2021 рік 3 особи підвищили свою кваліфікацію в навчальних закладах різних типів за договорами. При цьому протягом трьох років це менше на 25,0%, ніж у 2019 році. Підвищення кваліфікації є важливим елементом мотивації для працівника, адже він стає більш впевненим у своїх знаннях, на навчанні ділиться досвідом та отримує його від інших і після успішного складання

іспитів може претендувати на підвищення у посаді, а також підвищення в оплаті праці.

Висновки до розділу 2

Таким чином, діючий мотиваційний механізм на ДП «Чайка» має ряд переваг так і недоліків. Серед переваг варто виокремити достойне матеріальне стимулювання, яке диференційоване залежно від професійно-кваліфікаційного рівня працівника та займаної посади. Матеріальне стимулювання сприяє підвищенню рівня продуктивності праці персоналу. На підприємстві застосовується також суворий контроль за виконанням дисципліни працівника та трудових обов'язків. Це можна віднести до адміністративної мотивації. Варто зазначити, що на ДП «Чайка» недостатньо задіяні інструменти моральної мотивації. Така ситуація впливає на зниження інтересу до роботи, виконання трудових обов'язків та зниження трудової дисципліни.

Мотивація персоналу тісно переплітається з прийняттям управлінських рішень, керуванням підприємством загалом. Сучасний виробничий процес вимагає від персоналу підприємства більшої відповідальності, старанності, творчого ставлення до роботи. Складність стимулювання й управління такими діями обумовлює необхідність вивчення мотиваційного процесу, розуміння сутності, змісту і логіки якого сприяє активізації високопродуктивної праці, максимальному задоволенню потреб працівників, розвитку їхнього творчого потенціалу, який можна плідно застосувати в інтересах підприємства.

Недоліками моральної мотивації на підприємстві слід вважати:

авторитарний стиль управління, що обмежує дії працівників, адже вони не відчують себе частиною колективу, до кого прислухаються і виконують побажання щодо покращення тих чи інших умов праці;

відсутність грамот, похвал за активну участь у громадській діяльності підприємства, за підвищення продуктивності праці чи збільшення трудового внеску тощо;

обмеженість доступу інформації до працівників нижчих ланок;

консервативність керівників, що не визнають свої помилки, в той же час наголошують на привселюдному оголошенні помилок своїх підлеглих, що погіршує соціально-психологічний клімат всередині колективу;

супротив виникненню неформальних лідерів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні напрями підвищення мотивації персоналу на підприємства

Варто наголосити, що саме персонал підприємства в умовах глобалізаційного ринку праці є найбільш вагомим ресурсом підприємства і безпосередньо впливає на ціну будь-якого підприємства та його ефективну діяльність. Персонал, його професійно-кваліфікаційні особливості є джерелом трудового потенціалу і ефективної роботи. Відомий японський підприємець і менеджер Коноске Мацусіта так охарактеризував роль персоналу: «Ціна будь-якого підприємства дорівнює ціні його людського чинника». [43, с.180]

В сучасних умовах глобалізаційного ринку праці дуже важливо проводити моніторинг мотиваційних установок персоналу. Запровадження системного моніторингу потреб, мотивів, інтересів, ціннісних установок персоналу та інших важливих аспектів трудової поведінки є важливим при формуванні ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. Отже, пропонуємо на ДП «Чайка» на постійній основі здійснювати мотиваційний моніторинг за напрямками (рис. 3.1).



Рис.3.1. Основні напрями мотиваційного моніторингу на ДП «Чайка»

Мотиваційний моніторинг варто проводити у такій ієрархічній послідовності із дотриманням етапів, які зазначені на рис.3.2. Проведенням мотиваційного моніторингу повинні займатись працівники відділу управління персоналу та надавати результати вищому керівництву підприємства.



Рис.3.2. Схема здійснення процесу мотиваційного моніторингу на підприємстві

Оскільки мотивація персоналу є комплексним явищем нами були виокремлені та синтезовані такі важливі складові, як:

Мотивація до виконання виробничих обов'язків та трудової діяльності.

Мотивація та бажання працювати саме на цьому підприємстві і не прагнути змінити місце роботи.

Мотивація до підвищення професійно-кваліфікаційного рівня.

Мотивацію до кар'єрного зростання та саморозвитку.

До найважливіших методів роботи з персоналом відносять[44, с.65-67]:

Правові методи діяльності служби управління персоналом передбачають, що всі дії фахівців служби щодо наймання, переведення, звільнення працівників, оформлення відпустки, оформлення пенсійного забезпечення, оформлення особової справи, заповнення трудової книжки та інших документів мають відбуватися у чіткій і суворій відповідності до чинного трудового законодавства України. Жоден працівник не може бути звільнений з роботи з причин, які не передбачені Кодексом законів про працю України. Такі питання, як найм, переведення та звільнення працівників, тривалість та періодичність надання відпусток, розроблення форм та систем оплати праці, охорона праці, оформлення пенсійного забезпечення, пільг та компенсацій працівникам визначаються відповідними законами України і мають вирішуватися в чіткій відповідності з їхніми положеннями.

Адміністративно-розпорядчі методи передбачають організацію діяльності служби управління персоналом на підставі комплексу нормативно-правових та організаційно-розпорядчих документів. До цих документів відносять статут підприємства, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, а також накази, розпорядження, рішення, ухвали адміністрації, які розробляються на підставі чинного в Україні законодавства та регламентують найзагальніші питання діяльності організації та її фахівців. Адміністративно-розпорядчі методи використовують на всіх рівнях управління, вони зорієнтовані на такі мотиви поведінки працівників, як усвідомлення необхідності чіткого розподілу повноважень та посадових обов'язків, регламентацію робочого часу та умов праці, організацію відпочинку, дотримання трудової дисципліни тощо.

Застосування на практиці організаційно-розпорядчої документації дає можливість чітко організувати роботу служби управління персоналом, визначати необхідну чисельність співробітників, розподіляти між ними професійні обов'язки та завдання, уникати дублювання повноважень та непродуктивних витрат робочого часу.

Соціально-економічні методи спрямовані на використання в діяльності служби управління персоналом не лише адміністративно-розпорядчих, а й економічних аспектів мотивації персоналу до високопродуктивної діяльності. Вони базуються на розробленні та використанні прогресивних систем стимулювання та мотивації праці, участі працівників у розподілі прибутків, формуванні механізму кар'єрного просування, навчання та підвищення кваліфікації, соціального партнерства. Застосування економічних методів передбачає визначення рівня доходів та посадового статусу працівників згідно з особистим внеском кожного у спільний результат діяльності організації. Фахівці служби управління персоналом беруть безпосередню участь у розробленні положень стосовно оплати праці працівників, формування кадрового резерву, оцінювання персоналу тощо. Служба управління персоналом має постійно проводити роботу з моніторингу трудового потенціалу організації, яка передбачає пошук молодих перспективних працівників для кадрового резерву на заміщення керівних посад, висунення фахівців, які добре зарекомендували себе, на керівні посади, аналіз професійно-кваліфікаційного рівня з метою розроблення пропозицій щодо навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Суттєвим стимулюючим чинником підвищення продуктивності праці є піклування керівництва про вирішення соціальних проблем працівників. Спеціалісти служби управління персоналом мають брати безпосередню участь у розробленні планів соціально-економічного розвитку трудового колективу. Досвід провідних українських організацій та підприємств свідчить, що питанням соціальних гарантій починають приділяти дедалі більшу увагу. Будівництво житла, баз відпочинку, корпоративне медичне страхування

працівників та членів їхніх родин, навчання персоналу за рахунок коштів організації стають прикладами турботи керівництва про соціальний розвиток персоналу та створення умов для високопродуктивної професійної діяльності.

Психологічні методи в діяльності служби управління персоналом являють собою комплекс заходів, спрямованих на формування та розвиток професійних та особистісних якостей працівників. До цих заходів належать: розроблення вимог щодо впровадження корпоративної культури, формування корпоративних традицій в організації; розроблення механізму соціальної та професійної адаптації нових працівників; організація діяльності психологічної служби або психолога з метою допомоги працівникам у вирішенні виробничих та особистих проблем; розробка та проведення різних форм психологічного тестування з метою виявлення перспективних та здібних працівників у плані кар'єрного просування; розроблення систем морального заохочення працівників (нагородження почесними грамотами, подяками, дипломами, святкування урочистих подій, дат, ювілеїв).

Застосування психологічних методів управління персоналом найкраще реалізується через створення соціально-психологічної служби або посади психолога в організаційній структурі кадрової служби. Безумовно, формування такої служби пов'язане з масштабами діяльності, чисельністю персоналу та фінансовими можливостями організації. Проте не останню роль тут відіграють зацікавленість з боку адміністрації та розуміння важливості діяльності психологічної служби для формування сприятливого оточення та налагодження комфортних відносин між співробітниками. Важливим чинником формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є особистий приклад керівників. Керівники мають бути прикладом у ставленні до виконання власної роботи, виявленні таких особистих рис характеру, як чесність, порядність, повага, доброта, принциповість, відповідальність, відданість справі. Керівники всіх рівнів управління мають демонструвати власну турботу про персонал, намагатись допомагати працівникам у вирішенні виробничих та особистих проблем.

Отже, варто на ДП «Чайка» формувати мотиваційний механізм вищезазначеними методами. Також позитивний мотиваційний вплив на персонал можна здійснити за рахунок корпоративної культури та запровадженню власних традицій на підприємстві. У цьому сенсі характерним є вислів одного з японських менеджерів, керівника спільної американо-японської фірми: «Багато іноземців, які відвідують нашу фірму, дивуються, як ми, використовуючи ту саму технологію, те саме обладнання, ту саму сировину, що і в Європі та США, досягаємо вищого рівня якості. Вони не розуміють, що якість створюють не верстати, якість створюють люди». [45]

Отже створення ефективного мотиваційного механізму на ДП «Чайка» потрібно будувати, на основі врахування вищевказаних методів та інструментів. Головна мета при цьому – це формування сприятливих умов праці, режиму праці та відпочинку, а також умов для розкриття трудового потенціалу персоналу. Саме при врахуванні цих важливих чинників буде досягнуто високого рівня ефективності діяльності підприємства та конкурентоспроможної позиції. На наш погляд мотиваційний механізм на ДП «Чайка» повинен базуватись на таких важливих сферах (рис. 3.3)

Варто наголосити, що критичним моментом на глобалізаційному ринку праці, який стримує розвиток підприємств і організацій, є брак фахівців з високими професійними та особистісними характеристиками. Серед факторів, які призвели до такої ситуації можна виділити:

Демографічні трансформації. Так на європейському ринку, в тому числі на ринку України, протягом останніх років фіксуються такі тенденції:

зменшення чисельності населення,

зниження абсолютного та відносного значення чисельності економічно активного населення;

зменшення чисельності випускників середніх та вищих навчальних закладів;

зростання абсолютного та відносного значення чисельності пенсіонерів.

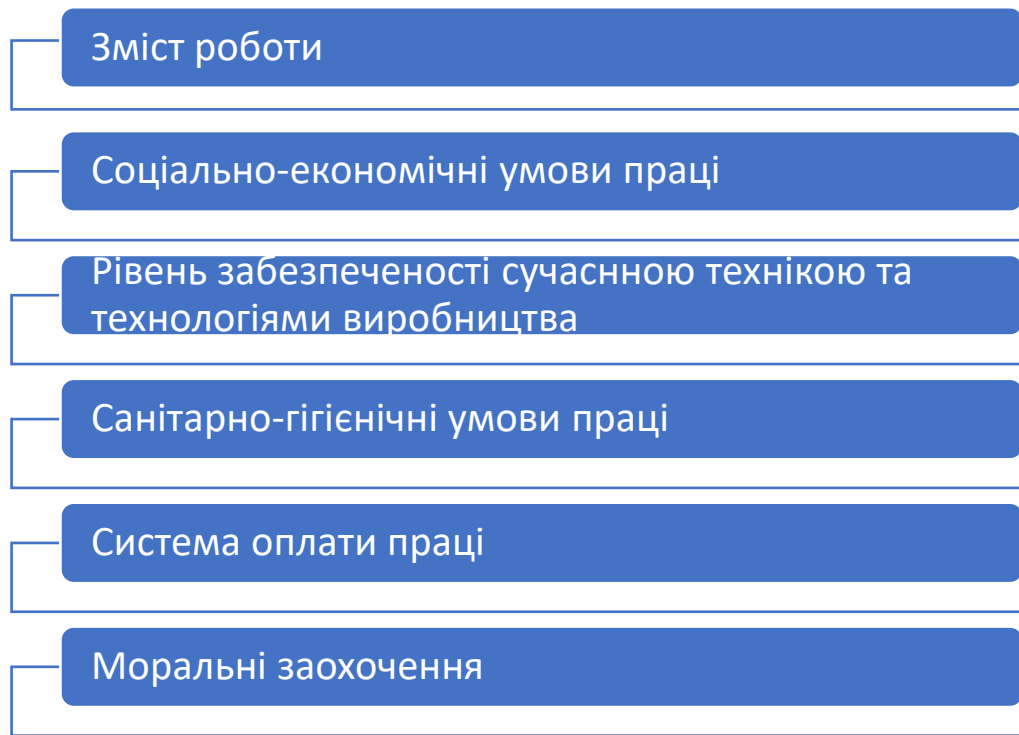


Рис. 3.3. Складові мотиваційного механізму на підприємстві

Падіння соціально-економічного рівня розвитку більшості країн світу, що позначилось на зниженні життєвого рівня населення та можливостях доступу до освіти, підвищення свого професійно-кваліфікаційного рівня.

Бурхливий розвиток технологій сприяє автоматизації та роботизації більшості трудомістких процесів виробництв. Це в свою чергу зменшую необхідність в низькокваліфікованих кадрах та підвищує потребу у висококваліфікованих спеціалістах.

Невідповідність освітніх стандартів актуальним потребам і вимогам сучасного бізнесу. Це є глобальною проблемою і лягає додатковим тягарем на бізнес, оскільки на підприємствах потрібно затрачати час, фінанси, а також відволікати кваліфікованих спеціалістів для підготовки та перепідготовки випускників середніх та вищих навчальних закладів.

Процес світової глобалізація та глобалізації ринків праці сприяють виїзду кращих студентів та молодих спеціалістів в країни з вищим рівнем економічного та соціального розвитку або перенесення виробництв у країни з

низьким рівнем економічного розвитку, а отже і з низькою вартістю робочої сили.

Наростання процесів внутрішньої міграції в зв'язку з політичною та військовою нестабільністю призводить до зростання переміщення потоків населення, в тому числі економічно активного населення.

Варто наголосити, що зараз ринок праці складається з працівників, які належать до різних поколінь і мають суттєві відмінності у відношеннях до роботи і роботодавця, домінуючими цінностями, життєвими стратегіями.

З урахуванням наведеного вище, ми пропонуємо при розробці і створенні дієвої системи мотивації, а також формуванні виробничих підрозділів, команд для проєктної роботи, акцентувати увагу на соціокультурних особливостях працівників відповідно до наукових досягнень теорії поколінь. Аналіз літературних джерел свідчить, що вперше теорія поколінь була розроблена американськими науковцями У. Штраусом та Н. Хоувом у 1991 р. Основні положення теорії ґрунтуються на тому, що кожне покоління має відмінні цінності і життєві пріоритети, погляди, поведінкові особливості, які викристалізувались під впливом середовища, в якому вони вирости і сформувались [46 12, с. 56–87].

Отже, саме вплив політичних, економічних та соціокультурних чинників є визначальним при формуванні особливостей в поведінці та цінностях представників різних поколінь. Таким чином, на думку послідовників теорії поколінь, ці особливості будуть визначати кадрову мотивацію, ключові аспекти при виборі вибору сфери зайнятості й діяльності, психологічні аспекти при підборі персоналу, формуванні команд, вирішенні конфліктних ситуацій, особливості впливу та ефективності різноманітних інструментів мотивації. Варто зазначити, що сучасні дослідження виділяють серед найбільш впливових факторів ті, які визначають поділ на покоління, – особливості певної епохи, технології та соціальні норми. Так, більшість науковців виокремлюють такі групи:

- покоління “Lost Generation” (“Втрачене покоління”) – люди, які народились до Першої світової війни;
- покоління “G.I. Generation” (“Найвеличніше покоління”) – люди, які народились після 1900 р.;
- покоління “Silent Generation” (“Тихе покоління”), або традиціоналіст – люди, які народились в період часу з 1928 р. до 1945 р.;
- покоління “Бемі-бумери” – люди, які народились в період з 1940 р. до 1964р.;
- покоління X – люди, які народились в період з 1965 до 1980 р.;
- покоління Y (міленіали) – люди, які народились в період з 1981 до 1994–2000рр.;
- покоління Z (постміленіали) – народжені в період з 1995 р. до 2000 р.

Варто зазначити, що відповідно до соціально-економічних особливостей різних країн, регіонів хронологічний поділ на покоління може відрізнятись на 5–10 років. Наразі на рику праці активно співпрацюють представники трьох поколінь: X, Y (міленіали) та Z (постміленіали). Отже, при формуванні та застосуванні мотиваційної політики необхідно вивчати особливості поведінки кожного покоління та впроваджувати мотиваційні інструменти, враховуючи цінності та пріоритети кожного покоління. За даними аналітиків, представники покоління X:

- в цілому є дуже наполегливими у трудовій діяльності, добросовісні та відповідальні у виконанні трудових обов’язків, прагнуть до самостійності у виконанні завдань. Представники покоління X вибирають творчу діяльність, яка потребує широти поглядів та ерудиції;
 - цінують у трудовій діяльності можливість вибору, вертикальне кар’єрне зростання, підвищення соціального статусу та матеріального достатку;
 - прагнуть до стабільної трудової діяльності із соціальними гарантіями.
- Для них важлива думка і позиція авторитетних осіб.

Представники покоління X вважають необхідним постійне навчання і підвищення професійного рівня. Сім’я, родинні взаємовідносини є важливим

життєвим пріоритетом. Для представників покоління Y (міленіалів, або покоління Next) характерними є:

- суттєвий вплив і залежність від інтернет-ресурсів, з яких вони черпають знання та інформацію. Представники покоління Y мають велику довіру до цих засобів інформації.

- у пошуку і виборі роботи орієнтуються не на рівень заробітної плати, а на можливість отримання нового досвіду та задоволення від трудової діяльності. При цьому представники покоління Y прагнуть займатись трудовою діяльністю, лише якщо чітко розуміють мету, цілі, сенс. Обирають творчі, нестандартні, а не рутинні завдання.

- вміють і прагнуть працювати в команді. При цьому шукають однодумців і тих, хто підтримує їхні погляди і цінності, а не високі посади.

- кар'єрні прагнення міленіалів – горизонтальне зростання та отримання трудового досвіду за різними професіями і напрямками.

Для них матеріальне благополуччя не самоціль, а можливість отримати різні блага. Вони не готові поступово і наполегливо йти до цілі, хочуть отримати все якомога швидше і без тривалого навчання і праці. Для них надзвичайно важливо, щоб роботодавці надавали комфортні умови праці, можливість самостійної побудови робочого графіка.

Дослідження характерних особливостей представників покоління Z дозволяє зробити такі висновки:

- обирають напрям, сферу діяльності та робоче місце, яке, в першу чергу, забезпечує безпеку;

- для покоління Z серед пріоритетів турбота про навколишнє середовище та вирішення суспільно значущих проблем;

- представники покоління Z вибирають сфери діяльності з мистецькими, творчими напрямками, а також ті, що приносять користь суспільству. Вони мають досить тверезий і реалістичний погляд на побудову власного життя і трудової кар'єри;

- їм притаманна гнучкість і адаптивність до викликів сьогодення, особливо до новітніх технологій. Готові до навчання, цінять функціональність та практичність як в особистому житті, так і на робочому місці;

- для покоління Z є характерним пошук ідеалу в житті, в тому числі і в трудовій діяльності. Вони обирають лише ті напрями діяльності, які мають сенс для них, задовольняють їх ідеальні очікування від роботи;

- на відміну від попереднього покоління прагнуть не до командної роботи, а до самостійного виконання завдань та проєктів.

За результатами досліджень психологів, представники покоління Z мають досить нетривалу увагу, не більше восьми секунд, легко йдуть на компроміс, вміють співчувати. При виконанні роботи прагнуть дотримуватись порядку і законності.[47]

Нами було на основі матриці SWOT – аналізу проаналізовано трудовий потенціал персоналу ДП «Чайка» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз трудового потенціалу персоналу ДП «Чайка»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - відсутність особистих і трудових конфліктів - індивідуальна відповідальність за власні дії - готовність до міжособистісних комунікацій - прагнення до особистісного і професійного розвитку - бажання до проходження навчання у вищих учбових закладах та на курсах підвищення кваліфікації - відповідність займаній посаді - дисципліна та порядність 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність критеріїв об'єктивної оцінки персоналу - відсутність комплексного підходу до оцінки кар'єрних можливостей та амбіцій персоналу - низький рівень участі персоналу у прийнятті важливих управлінських рішень
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - лояльність - можливість бути відповідальним не лише за себе, але і за інших працівників - запровадження сучасних програм навчання та розвитку персоналу - власний вибір та підбір персоналу працівника кадрової служби підприємства з метою ротації кадрів - право на оптимізацію власної діяльності, діяльності підрозділів та підприємства в цілому 	<ul style="list-style-type: none"> - загроза здійснення суб'єктивної «власної» оцінки професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу

З наведеного аналізу чітко видно, що персонал підприємства має набагато більше сильних сторін та можливостей для подальшого розвитку персоналу. Така ситуація є досить позитивною, що в свою чергу буде позитивно впливати функціонування мотиваційного механізму та його ефективність.

Під впливом глобальних змін на ринку праці суттєво зростають вимоги до професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу. В сучасних умовах глобалізаційного ринку праці персонал підприємства повинен мати:

гарні комунікативні здібності;

вміння гнучко адаптуватися до постійних змін – умов життя, професії, культурного середовища і таке інше.

Ми погоджуємось з Кудлай В.Г., що посилення деструктивних кризових явищ в економіці в цілому впливає на зміни в економічній і управлінській діяльності підприємств. Відбувається перегляд основних засад мотиваційної політики, а також формування гнучкої мотиваційної політики на основі ціннісного вкладу кожного працівника в ефективність підприємства та досягнення окреслених цілей. Невизначеність організаційних цілей на рівні підприємства – структурного підрозділу – працівника, дезорганізованість управління, нечіткий ланцюг командування та слабка структура звітності, відсутність можливостей застосування працівниками своїх кваліфікаційних компетентностей негативно впливає на мотиваційні установки персоналу. Тому досить важливо керівництву урегулювати вищезазначені позиції і чітко донести їх до кожного працівника [48].

Залучення персоналу до формування стратегії і політики організації позитивно впливає до посилення зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності праці. Отже, налагодження відкритої комунікації між вертикальними і горизонтальними ланками управлінської ієрархії, розвиток командної роботи, врахування пропозицій персоналу щодо вдосконалення роботи організації, в тому числі мотиваційної політики, є запорукою підвищення мотивації персоналу та подолання кризових явищ. Роль керівника

як лідера, мотиватора, який своїми професійними та організованими діями, активною позицією вселяє впевненість у можливість виходу з кризової ситуації набуває неабиякого значення. Керівник повинен продемонструвати персоналу чіткий і обґрунтований план виходу з кризи та бачення місця кожного працівника в цьому процесі. Мотиваційна політика повинна бути гнучкою та динамічною, направленою на збереження найбільш цінних для підприємства працівників. На підставі вищевказаного можна стверджувати, що перегляд критеріїв та розмірів в оплаті праці, зміна структури в оплаті праці, запровадження графіку гнучкого робочого дня, можливості віддаленої роботи, повинні відбуватись із врахування їх стимулюючої ролі для кожного окремого працівника, а також ціннісно-орієнтаційних поглядів кожної особистості. [48].

В сучасних умовах серед інноваційних концепцій, які сприяють широкому і активному залученні персоналу до вирішення як стратегічних так і тактичних задач підприємств, виділяють концепцію партисипативного управління. Концепція партисипативного управління виникла в зарубіжній управлінській практиці з метою підвищення конкурентної позиції підприємства. Партисипативне управління набуває важливого значення як ключовий метод мотивації і стимулювання персоналу в умовах обмежених фінансових ресурсів вітчизняного бізнесу. Для успішної реалізації стратегічних цілей, бізнес-проектів менеджмент підприємства повинен бути впевненим в лояльності та адекватному сприйнятті персоналом запровадження не досить непопулярних змін. Саме партисипативне управління дозволяє протистояти кризовим ситуаціям на підприємствах і пом'якшити їх негативний вплив як на економічні процеси так і на особисті взаємовідносини в колективі.

Розвиток партисипативного управління, іншими словами «управління участі» неможливе без перманентного інвестування в підвищення рівня кваліфікації персоналу, розвиток корпоративної культури, а також відношення до персоналу як до стратегічного партнера. Управлінські інновації, і в тому

числі концепція «економіка участі», насамперед функціонують завдяки спільній заінтересованості кожного члена колективу в досягненні бажаних результатів діяльності підприємства. Концепцію партисипативного управління варто використовувати на всіх етапах побудови взаємовідносин в ланцюгу керівник-підлеглий, починаючи з етапу пошуку і добору фахівців і закінчуючи реорганізаційними процесами. Практика успішних зарубіжних і вітчизняних підприємств переконливо свідчить, що конкурентні переваги будь-якого бізнесу знаходяться в площині грамотної кадрової політики і відношення до персоналу як до стратегічного бізнес-ресурсу. Ґрунтуючись на проведених дослідженнях ефективності концепції партисипативного управління, можна впевнено констатувати, що в бізнесах, де персонал активно залучається до прийняття управлінських рішень, продуктивність праці зростає більш швидкими темпами, а відсоток невиконаних запланованих показників значно менший у порівнянні з компаніями, де рішення приймаються одноособово.

Слід зазначити, що партисипативне управління сприяє формуванню сприятливого соціальнопсихологічного клімату в колективі, створенню прогресивної корпоративної культури, забезпеченню стабільних і довготривалих трудових відносин. На нашу думку, в сучасному трансформаційному середовищі для досягнення окреслених результатів досить важливі спільна координація, спільне бачення і спільна місія на всіх ієрархічних рівнях організації. Лише високовмотивований персонал, який розуміє, що саме від його особистого внеску залежать результати загальної справи буде якісно і ефективно виконувати свої функціональні обов'язки. Отже, акцентування керівництва на важливості активної та ініціативної участі кожного працівника в справах підприємства є важливим мотивуючим чинником.

Провідні дослідники мотиваційних теорій впевнено стверджують, що досить ефективно зарекомендували себе мотиваційні механізми на основі програм участі персоналу в розподілі прибутку підприємств, а також програм

участі в акціонерному капіталі. Ці програми покликані посилити заінтересованість персоналу у зростанні прибутку та вартості підприємства, на якому вони працюють. В науковій літературі розрізняють такі моделі участі персоналу в прибутках підприємства:

програма Скенлона;

програма Ракера;

програма Імпрошеар.

В основу програми Скенлона покладено ідею про необхідність розподілу отриманого прибутку підприємством між персоналом і керівництвом завдяки підвищенню якості і рівня продуктивності праці. При цьому такий розподіл повинен відбуватися щомісяця в залежності від рівня зростання продуктивності праці між всіма категоріями персоналу, які причетні до зростання продуктивності праці. Програма Ракера ґрунтується на стимулюванні тих працівників, які вплинули на зменшення витрат у діяльності підприємства. Програма Імпрошеар розроблена з метою підвищення заінтересованості персоналу у зменшенні робочого часу, який затрачається на виробництво валової продукції. При цьому розрахунки кінцевого результату вимірюється не в грошових одиницях, а в одиницях затраченого часу на виробництво (людино/годинах). Працівники отримують премію, якщо фактична кількість затраченого часу на випуск продукції буде меншою порівняно з плановою. Актуальність концепції партисипативного управління в умовах наростання світової економічної кризи буде лише посилюватись. Оскільки лише в колективах, які сформовані за командоутворюючим принципом можливо швидко і безболісно забезпечити впровадження стратегічних змін та виробничих інновацій [49].

3.2. Обґрунтування пропозицій щодо застосування сучасних форм мотивації персоналу в умовах глобалізаційного ринку праці

Мотивація персоналу в сучасних умовах глобалізаційного ринку є важливою функцією менеджменту персоналу і полягає в заохоченні персоналу

до ефективної трудової діяльності з метою досягнення пріоритетних цілей бізнес-організації шляхом задоволення індивідуальних потреб персоналу. Таким чином, під час формування мотиваційного механізму важливо усвідомити, яким чином і за рахунок яких важелів можна задовольнити потреби персоналу підприємства. В результаті наукового дослідження нами було виявлено, що потреби персоналу ДП «Чайка» можна задовольнити:

пільгами, соціальними виплатами, субсидіями, які надаються державою; основною та додатковою заробітною платою, матеріальною допомогою, різними моральними заохоченнями, які здійснюються з боку менеджменту підприємства ДП «Чайка»;

особистою діяльністю працівників, яка здійснюється поза межами підприємства і яка включає ведення підсобного господарства, робота за сумісництвом.

У разі, якщо заохочення, які персонал отримує від ДП «Чайка» не задовольняють його особисті потреби та потреби його родини, працівники вимушені шукати інші джерела задоволення своїх потреб. Така ситуація негативно впливає на продуктивність праці персоналу, а отже у зменшує загальну ефективність ДП «Чайка».

Існує певна специфіка мотивації персоналу, які працюють на підприємства агропромислового комплексу, що пояснюється особливостями ведення виробництва в аграрній і агропромисловій сферах. Нами було систематизовано чинники, які впливають на особливості мотивації персоналу, що зайняті в агропромисловій сфері.

Аналізуючи види робіт і форми оплати праці, які застосовуються на ДП «Чайка» нами було виявлено такі особливості:

Існування певних види робіт, сюди відносять, як правило, сезонні, для оплати за які, найбільш ефективною буде відрядна оплата праці. При такій формі оплати праці заробітна плата напряму і безпосередньо залежить від обсягу виконаної роботи.

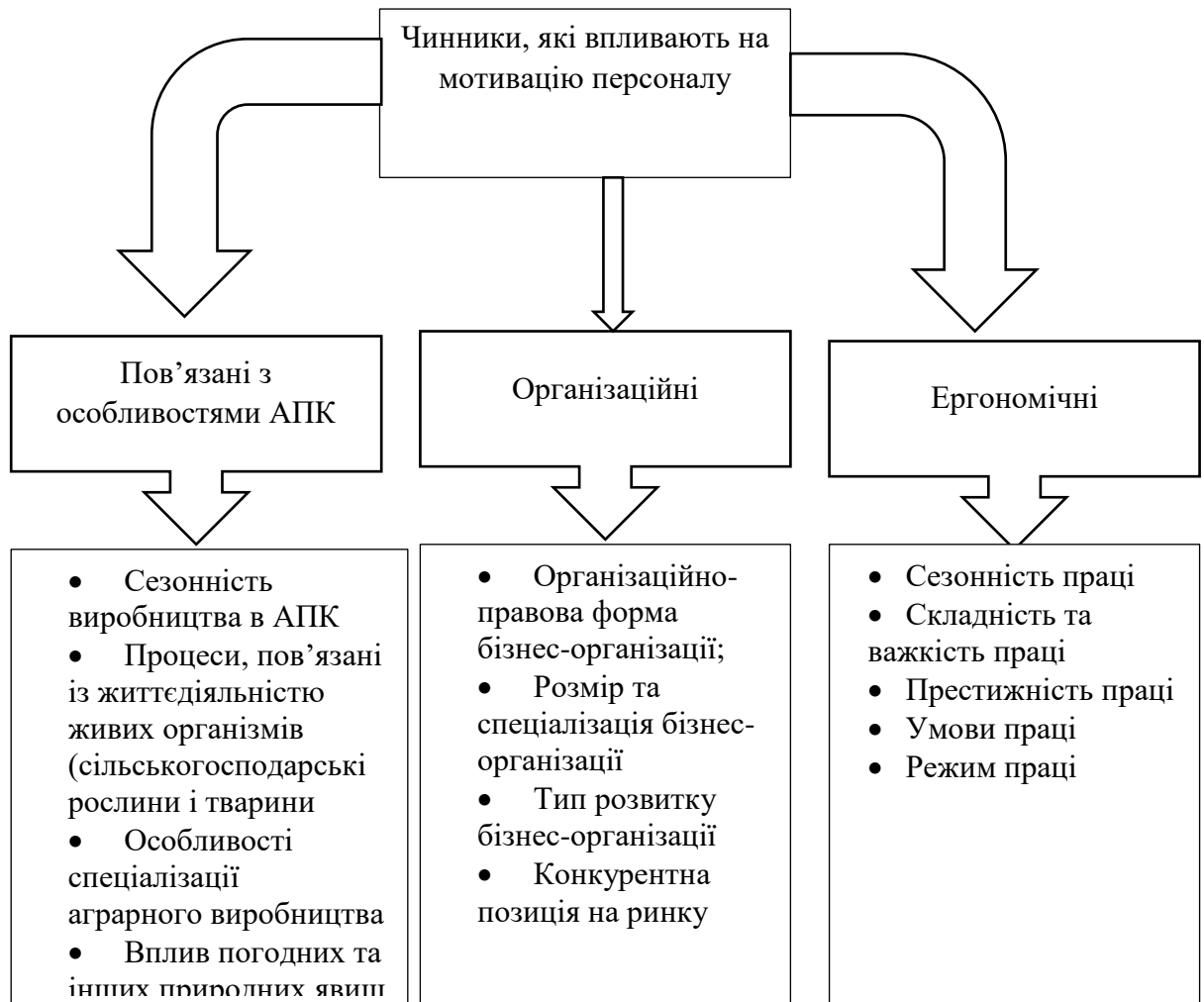


Рисунок 3.4. Чинники, які впливають на особливості мотивації працівників,

Джерело: розроблено автором

Існують певні категорії персоналу, для яких застосовується преміальна системи оплати. Така система оплати праці складається з двох частин: фіксованої і премії. Для керівних посад розмір бонусної частини (преміальної) залежить від економічних результатів роботи як виробничого підрозділу, який очолює керівник так і підприємства в цілому за звітний період. Така форма оплати праці є гнучкою і змінюється залежно від економічних результатів.

Фонд оплати праці в ДП «Чайка» досить значний, але при існуванні суттєвої різниці між різними видами робіт і групами працівників забезпечити внутрішню справедливість в оплаті праці у відповідності затрачених зусиль є доволі складним завданням. В результаті проведеного нами дослідження матеріальних заохочень і стимулів було виявлено, що на ДП «Чайка»

застосовується погодинна форма оплати праці. Така форма оплати праці не зацікавлює персонал у зростання продуктивності праці, а отже і в зростанні обсягів виробленої продукції. На нашу думку, для зростання продуктивності, якості праці, а також зростання обсягів виробництва економічно обґрунтованим є поєднання комбінованої та комісійної форм оплати праці. Для рядових працівників найбільш доцільною, на наш погляд, є комбінована форма оплати праці. Вищезазначена форма оплати праці ґрунтується на тому, що заробітна плата персоналу має три складові частини:

- погодинну (включає тарифну оплату, доплати, надбавки);
- відрядну (формується як доплата за виконання нормованих завдань);
- преміальну (формується з премій за виконання певних показників).

Важливою особливістю комбінованої форми є те, що вона вдало поєднує переваги відрядної і погодинної форм оплати праці. При цьому варто зазначити, що відрядна форма оплати праці є гарним стимулом при зростанні обсягів виробництва, а погодинна більшою мірою спрямована на стимулювання якісної роботи і при цьому максимально зменшує недоліки при виконанні завдань. Серед сучасних форм оплати праці, які максимально враховують персональний трудовий внесок конкретного працівника в досягнення економічних результатів підприємства. Це означає, що розмір заробітної плати кожного працівника буде строго відповідати економічному ефекту, який підприємство досягає з економічною участю конкретного працівника.

Для вдосконалення мотиваційного механізму пропонуємо вдосконалити діючий компенсаційний пакет для працівників. Отже, крім прямої грошової винагороди на підприємствах і організаціях можна застосовувати різні форми непрямих матеріальних компенсацій персоналу. Такі виплати називаються соціальним пакетом підприємства або соціальними пільгами. Соціальний пакет підприємства або соціальні пільги є додатковими благами, які одержує персонал від бізнес-структури.

Такі виплати підприємства підвищують матеріальний добробут і якість

трудового життя персоналу. Частина соціальних пільг надаються в законодавчому порядку і обов'язкові для всіх підприємств (оплачувані основні і додаткові відпустки, оплата тимчасової непрацездатності, пільги молодим співробітникам і жінкам і т.д.). Частина соціального пакету надається підприємствами на основі добровільних узятих на себе зобов'язань по відношенню до працівників.

Основна тенденція в розвитку компенсаційних пакетів організацій полягає у відносному збільшенні соціальних пільг і виплат в загальній системі винагороди. Розвинена соціальна політика підприємства вказує на те, що в стратегічних цілях організації присутня не тільки максимізація підприємницького прибутку, але і соціальне забезпечення співробітника, розвиток його особи. І, як показує досвід, такі організації виявляються найбільш ефективними, ринково успішними.

На ДП «Чайка» досить добре функціонує система матеріальної мотивації персоналу. Проте варто наголосити, але матеріальні виплати не є єдиною формою мотивації персоналу. На підприємстві застосовують також нематеріальну мотивацію персоналу. Так, на ДП «Чайка» проводяться культурно-масові та спортивні заходи, додаткового навчання персоналу за професійними напрямками, організуються екскурсії у вихідні та святкові дні. На підприємстві існують окремі елементи моральної мотивації персоналу, які потрібно об'єднати в єдиний мотиваційний механізм з урахуванням нових підходів і тенденцій мотиваційного менеджменту.

Основні елементи створення такої системи зазначені на рис.3.5

При застосуванні соціально-психологічних методів мотивації персоналу ДП «Чайка», варто зауважити на важливих складових успішності такої стратегії мотивації:

необхідність відкритості у взаємовідносинах між керівництвом та персоналом підприємства;

систематичне і точне повідомлення інформації про виробничу, соціально-економічну ситуації, яка є на підприємстві;

всебічне інформування про перспективи підприємства та шляхи їх реалізації.

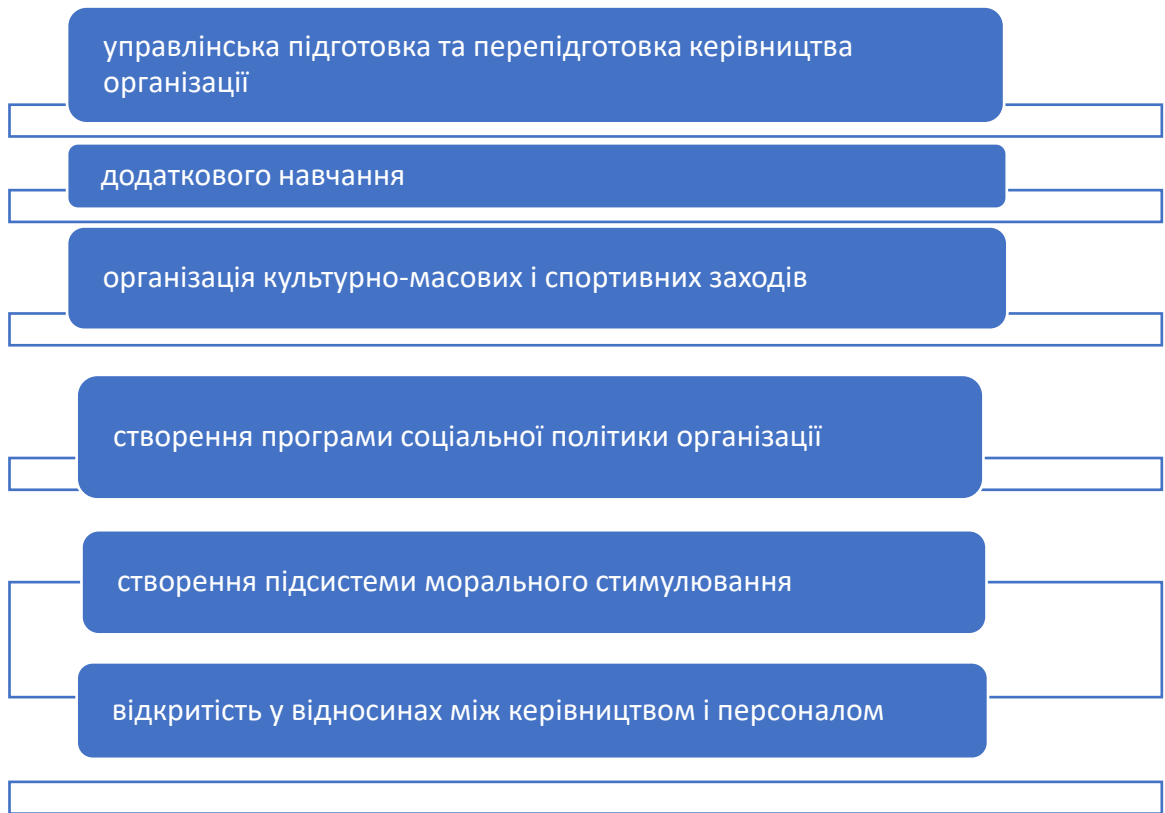


Рис.3.5. Основні елементи створення системи мотиваційного механізму

Інформування персоналу можна здійснювати шляхом проведення нарад, зборів. Це буде сприяти посиленню інтересу до загальних цілей підприємства, а також зміцнювати трудовий колектив.

Таким чином ми пропонуємо виокремити такі основні напрямки удосконалення використання соціально-психологічних методів в мотивації персоналу (рис. 3.6.).

Підтримка сприятливого психологічний клімату сприяє налагодженим відносинам між колегами, керівництвом і підлеглими, а отже і підвищенню ефективності роботи персоналу. Управлінському персоналу при розробці системи управління конфліктами особливо важливо орієнтуватися на те, що, незважаючи на неминучість конфліктів, необхідно прагнути уникати деструктивних конфліктів. Деструктивний конфлікт призводить до зниження

особистої задоволеності членів трудового колективу, зменшенню групового співробітництва і ефективності організації. Для цього використовуються такі групи методів:

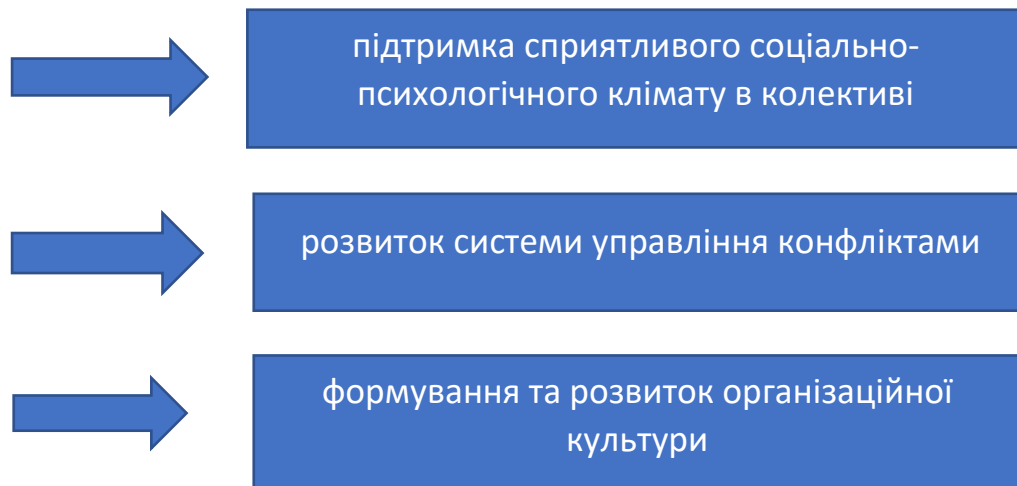


Рис.3.6. Основні напрямки удосконалення використання соціально-психологічних методів в мотивації персоналу

– Обмеження взаємодії конфлікуючих сторін, а також застосування координаційних механізмів. Це можливо зробити за рахунок розмежування повноважень між підлеглими та працівниками різних ієрархічних рівнів, що буде сприяти ліквідації основних причин конфлікту, а також буде об'єднуючим фактором в колективі.

– Методи, які будуть сприяти створенню загальних та комплексних цілей для всього колективу підприємства. Такі методи також будуть об'єднувати персонал і усувати конфліктні ситуації.

– Методи, які сприяють стимулюванню персоналу до самостійного виходу з конфлікту. Такі методи включають розробку системи винагород та стимулювання персоналу підприємства за безконфліктну поведінку та впливають на залагодження наявного конфлікту.

Для більшості працівників дуже сильним мотиватором може бути причетність до команди. Часто цей чинник не лише утримує персонал від

пошуку нової роботи, а й буде формувати прагнення персоналу більш продуктивно та ефективно працювати. Таким чином, ми пропонуємо для ДП «Чайка» такі інструменти впливу на персонал:

Таблиця 3.2

Основні методи формування та підтримки організаційної культури, які можна застосовувати на підприємстві ДП «Чайка»

Суть методу	Опис методу
Поведінка керівника	Поведінка керівника є прикладом, рольовою моделлю для персоналу підприємства. Керівник, показуючи своє відношення до роботи, виконання виробничих завдань, формує ставлення підлеглих до виконання своїх обов'язків. Давно доведено, що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через наслідування.
Декларації, заяви, заклики керівництва	Не можна забувати, що для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки велике значення має звернення не тільки до розуму, а й до емоцій, до кращих почуттів працівників: "Ми повинні стати першими!"; "Найвища якість - це запорука нашої перемоги над конкурентами!"
Навчання персоналу	Навчання і підвищення кваліфікації персоналу покликане не лише передавати персоналу необхідні знання і розвивати у них професійні навички, але навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного ставлення до справи, до організації та роз'яснення того, яку поведінку організація очікує від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватися, вітатися.
Розвиток системи мотивації відповідно до актуальних потреб персоналу	Принципи побудови системи мотивації та її основна спрямованість повинні підтримувати саме ту поведінку, саме те ставлення до справи, ті норми поведінки і робочі результати, в яких віддзеркалюються найбільш повне вираження змісту та основна спрямованість роботи, яка культивується і підтримуваною керівництвом
Критерії відбору до організації	Топ-менеджмент підприємства визначає, які саме категорії персоналу потрібні для виконання тої чи іншої роботи. Більшість керівників шукають професіоналів, які володіють необхідними знаннями та досвідом, тих, хто готові прийняти цінності і норми поведінки, які вже склалися в організаційній культурі підприємства. Дуже важливо для ефективної роботи підприємства, щоб керівництво підприємства заохочувало самостійність та ініціативність персоналу.
Організаційні традиції, звичаї, порядки	Для підвищення лояльності персоналу важливо дотримання встановлених регламентів та звичаїв, задекларованих цінностей. Це підвищує ентузіазм персоналу і бажання працювати з високою продуктивністю праці.

Джерело: сформовано автором

– Створення згуртованої команди. Це можна сформулювати шляхом проведення спільних заходів для працівників підприємства, тим-білдінгів.

Наприклад, можна організовувати екстрим-ігри, змагання на природі. Як показує практика, під час таких заходів визначаються неформальні лідери в колективі, які в подальшому при умові отримання необхідних знань, підвищення кваліфікації можуть стати формульними лідерами в організації. Також під час спільного проведення часу між співробітниками формуються більш міцні міжособистісні контакти та стосунки.

– Формування механізмів надійного і швидкого прямого та зворотного зв'язку між керівництвом та підлеглими. Працівникам обов'язково потрібно відчувати, що керівництво дослухається до їх думки, цінує їх прагнення, потреби, ідеї та пропозиції. Зворотній зв'язок повинен бути посилений. Проблемою підприємства є те, що працівники часто дізнаються тільки про негативні результати своєї роботи. У таких випадках люди часто перестають реагувати на критичний зворотній зв'язок. Однак, якщо чергувати негативну і позитивну критику, то інформація про невдачі буде сприйнята цілком адекватно. Важливо, щоб зворотній зв'язок був правдивим, точним, докладним і здійснювався негайно. Повідомлення лише про погане виконання роботи може лише демотивувати персонал. Потрібно не лише зазначити про погану якість виконаної роботи, а вказати, що саме було зроблено неправильно, чому це трапилося, як виправити ситуацію. Важливо, критикуючи, обов'язково зазначити і позитивні аспекти при виконанні певного завдання. При виконанні таких умов, ефективність зворотного зв'язку буде зростати і приносити бажаний ефект.

Загальноприйнятим механізмом згуртування колективу є корпоративні заходи. Непоганим варіантом могла б стати організація Дня підприємства. До цього свята можна було б приурочити вручення нагород, премій, пам'ятних подарунків-символів, підвести підсумки конкурсу на кращого працівника організації, кращу бригаду і т.д. Керівники до цього дня можуть приурочити підведення підсумків діяльності за рік: виступити з доповідями, розповісти про цілі і завдання, вислухати пропозиції співробітників. Таким чином, формування організаційної культури на підприємстві є важливою

стратегічною задачею і в довгостроковій перспективі є ефективним мотиваційним інструментом.

Наступний напрямок поліпшення мотивації персоналу на ДП «Чайка» є вдосконалення організації праці, яка включає:

- постановку цілей,
- застосування гнучких графіків,
- поліпшення умов праці.

Грамотна постановка цілей підвищує ефективність роботи, задає раціональну технологію її досягнення і виключає можливі помилки. Співробітники, які мають чітко поставлені завдання як на короткий так і на тривалий термін, є емоційно урівноваженими і психологічно стабільними. У свою чергу керівництву, при формулюванні розпоряджень і завдань, необхідно дотримуватися таких вимог:

- забезпечити зрозумілість і ясність завдання;
- враховувати рівень інтелекту і загальної культури персоналу;
- забезпечити повноту і достовірність інформації;
- сконцентрувати увагу персоналу на поставлених вимогах і завданнях.

Досить суттєвим чинником, який впливає на ефективність мотивації персоналу є умови праці, в яких виконує виробничі завдання персонал. Таким чином, зменшення фізичного і морального дискомфорту має стати першочерговим завданням для топ-менеджменту підприємства.

Професійна місія менеджера з персоналу полягає зокрема і в тому, щоб за рахунок створення ефективної системи стимулювання праці долати феномен відчуженості праці і пасивності трудової свідомості, трудової мотивації і етики. Система компенсацій підприємства повинна орієнтуватися на високий рівень винагороди за інтенсивну і ефективну працю. Для ефективного управління мотиваційним механізмом на ДП «Чайка» необхідно:

- усвідомити модель основного процесу мотивації: потреб – мета – дія
- досвід – очікування;

- знати чинники, які впливають на мотивацію персоналу;
- формувати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- усвідомлювати, що мотивація не самоціль, а спосіб задоволення.

Обрана мотиваційна програма має бути основана на аналізі сучасної ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. В цілому система управління мотивацією та стимулюванням здійснюється при використанні наступних методів:

- використання матеріальних виплат як мірило винагороди за працю;
- застосування покарань у разі порушень та погано виконаної роботи;
- симулювання активної участі у діяльності підрозділу, підприємства в цілому;
- винагородження та визнання досягнень у роботі;
- активне залучення персоналу до управління;
- застосування різноманітних заохочень та винагород окремих підрозділів та працівників;
- удосконалення складових компенсаційного пакету.

Крім попередньо розглянутих пропозицій можна розглянути наступні рекомендації для мотиваційної програми, а саме:

1. Мотиваційну програму на підприємстві доцільно сформувати таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні йому більшої частки повноважень та спрямовувати роботу кожного працівника на позитивний результат. Необхідно розробити показники діяльності для кожного працівників, виходячи з поставлених стратегічних цілей підприємства, а не просто поставити в залежність виконання тих чи інших показників до виплати заробітної плати. В такий спосіб кожен працівник буде працювати над досягненням поставлених підприємством цілей та особисто буде зацікавлений в їх досягненні через систему мотивації.

Особливу увагу варто приділити розробці мотиваційної програми саме для виробничого персоналу, що дало б змогу зменшити плинність кадрів та

згуртувати виробничий персонал, сформувавши стійкі групи (зміни), які б були зацікавлені в досягненні поставлених заводом цілей та усвідомлювали свій внесок в їх досягнення.

2. Розробити систему підвищення кваліфікації для менеджерів середньої ланки. З цією метою варто проводити тренінги для персоналу, а також зобов'язати відділ кадрів займатись пошуком профільних семінарів, тренінгів для вищої і середньої ланки менеджменту підприємства та проводити таке навчання постійно.

Удосконалення засобів системи мотивації та стимулювання персоналу на ДП «Чайка» наведено на рисунку 3.7.

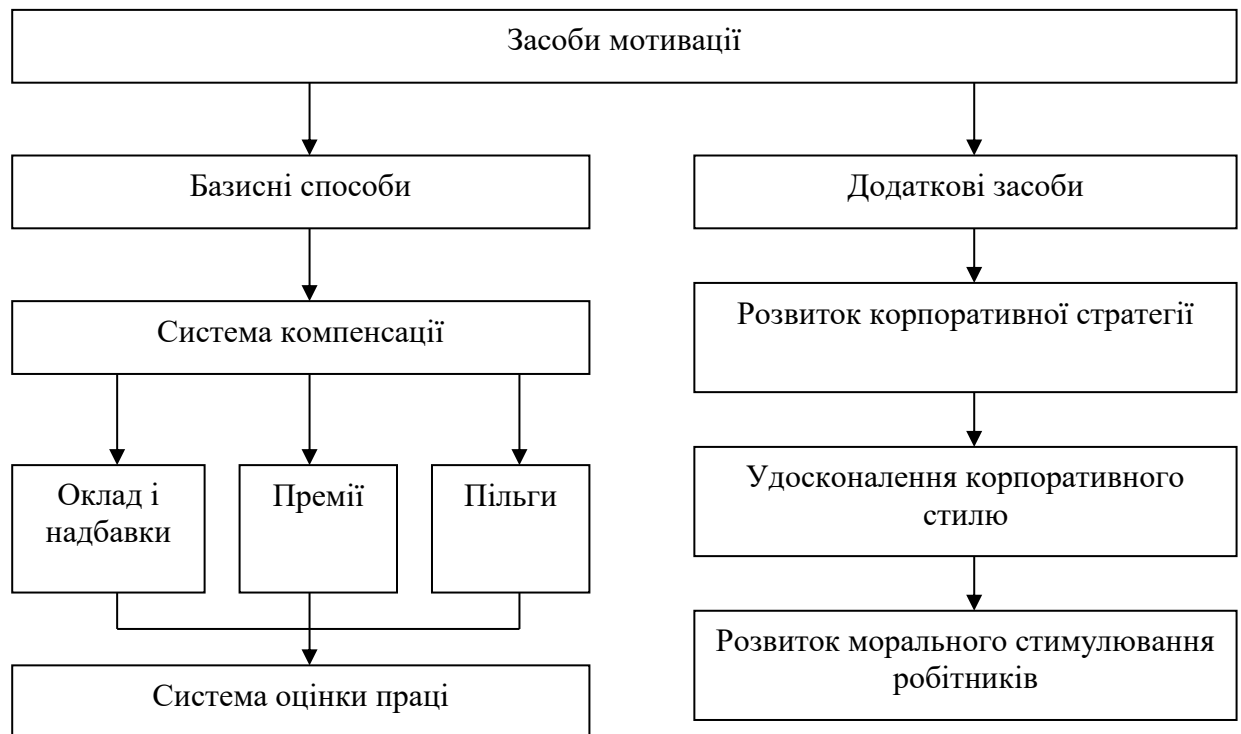


Рис. 3.7. Модель удосконалення засобів мотивації персоналу на ДП «Чайка»

Джерело: сформовано автором

При плануванні мотиваційного механізму потрібно врахувати, що базисні засоби мотивації дозволяють задовольняти в першу чергу потреби нижчого (першого) рівня. Застосування додаткових мотиваційних засобів забезпечує можливість реалізації духовного й інтелектуального потенціалу

персоналу. На базі розроблених концепцій і моделей удосконалення засобів мотивації можна створити комплексну програму. Місія цієї програми – створення ефективної системи мотивації персоналу, що забезпечує підвищення ділової активності працівників на основі розкриття їх особистісного потенціалу.

Головні цілі програми – це підвищення зацікавленості персоналу у високопродуктивній праці та розвиток системи компенсаційних виплат і пільг персоналу.

Для менеджера з персоналу, використання мотивуючої сили грошової винагороди, дозволяє вирішувати завдання забезпечення необхідної трудової поведінки персоналу доволі простими методами конструювання компенсаційного пакету. Інші способи мотивації потребують зміни організаційної культури, що є складним і тривалим процесом і не забезпечують швидкого успіху. Варто зазначити, що компенсаційний пакет може і повинен відповідати потребам і цілям персоналу, а також сприяти підвищенню якості роботи. Таким чином, менеджер з персоналу, створюючи систему компенсацій і задовольняючи на перший погляд первинні потреби працівника, формує задоволення і вищих запитів і потреб працівників.

Компенсаційний пакет – це те, що роботодавець готовий надати персоналу підприємства за використання їх компетенцій відповідно до домовленості при працевлаштуванні. Структура і розмір пакета в різних бізнес-організаціях може відрізнятися залежно від посади, стратегії організації, рівня її конкурентоспроможності, законодавства, рівня розвитку ринку праці та ринкової інфраструктури, розміру споживчого кошика тощо. При розробці компенсаційної політики менеджери з персоналу не повинні намагатися лише обмежувати витрати на оплату праці. слідувати міфу про вигідність дешевої праці. Так звана дешева праця є малопродуктивною та не стимулює персонал більше заробляти шляхом зростання продуктивності праці, знижує ініціативу, консервує низький рівень організації і умов праці.

Для того, щоб в пільгах були зацікавлені наймані працівники, необхідно

проаналізувати їх потреби шляхом проведення анкетування. І вже виходячи з отриманих результатів та фінансових можливостей підприємства, потрібно визначити склад і величину запропонованих пільг.

Встановлення системи соціальних пільг відповідно до ієрархічної структури ДП «Чайка» запропоновано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Запропоновані соціальні пільги відповідно до ієрархічної структури
ДП «Чайка»**

Категорія персоналу	Пільги
Керівники вищої ланки	Медичне страхування Надання автомобіля у користування Страхування особистого автомобіля Оплата мобільного зв'язку Додаткова оплачувана відпустка Оплата навчання і підвищення кваліфікації Позики та кредити на придбання житла та автомобіля
Керівники середньої ланки	Оплата харчування (безкоштовні обіди) Оплата проїзду (проїзний квиток на громадський транспорт) Оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо) Медичне страхування Оплата навчання і підвищення кваліфікації Після 5 років роботи в компанії позики та кредити на придбання житла та автомобіля.
Керівники нижчої ланки, професіонали і фахівці	Оплата харчування (безкоштовні обіди) Оплата проїзду (проїзний квиток на громадський транспорт) Оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо) Оплата навчання і підвищення кваліфікації

Джерело: сформовано автором

На основі інформації із вищенаведеної таблиці можна розробити необхідний для персоналу підприємства компенсаційний пакет. Для цього пропонується створення компенсаційного пакету за принципом «кафетерію».

Цей підхід дозволяє різним категоріям персоналу самостійно обирати певний вид компенсації, за якою він буде мотивований, а не навпаки. Варто зауважити, що кожен співробітник має індивідуальні уподобання, і навіть працюючи на одній і тій же посаді, в одній і тій же компанії потреби можуть відрізнитись.

Соціальні пільги за принципом «кафетерію»

Меню №1	Меню №2	Меню №3
Оплата харчування	Оплата бензину на суму	Медичне страхування
Оплата проїзду	Оплата мобільного зв'язку	Оплата навчання і підвищення кваліфікації
Оплата літньої путівки для дитини	Оплата власної путівки (у розмірі окладу)	Оплата санаторної путівки
Надання автомобіля у користування	Медичне страхування	Оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо)

Джерело: сформовано автором

Компенсаційна система, розроблена на підприємстві, повинна бути оформлена у вигляді локальних нормативних актів. Це може бути єдиний внутрішньофірмовий документ - "Положення про оплату праці і преміювання" або колективний договір, в якому визначені умови і механізми винагороди працівників. Іноді створюється цілий ряд документів, в яких окремо прописується система заробітної плати і преміальна система і окремо, - система соціальних пільг. Економічна суть цих документів полягає в управлінні підвищенням продуктивності праці персоналу та структурного підрозділу і підприємства в цілому. Документ, який буде регулювати компенсаційний пакет персоналу підприємства, повинен містити:

- цілі і завдання;
- вказівку на категорії персоналу, на які розповсюджується дія документу;
- опис системи і механізмів визначення постійної і змінної частин грошової винагороди;
- терміни дії документу і умови його модифікації.

При створенні складової, що визначає преміальну систему, необхідно описати наступні елементи: показники, шкала, умови, джерела преміювання, коло премійованих, механізм і умови депреміювання.

З метою удосконалення системи бонусів на ДП «Чайка» потрібно встановити розрахункову суму бонусу, а також побудувати шкалу з урахуванням трьох основних факторів. До факторів, які впливають на суму бонусу належать:

- професія;
- рівень кваліфікації (за кожний наступний розряд + 3%);
- стаж роботи (1 рік = +1% до зарплати).

Тому, мотивація праці є актуальним та складним процесом, потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності. Для забезпечення економічної стійкості підприємства необхідно використовувати матеріальні та духовні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збільшенню прибутків підприємств, внаслідок цього покращуватиметься матеріальне становище працівників.

Отже, серед важливих стратегічних напрямків вдосконалення мотиваційного механізму варто зосередитись на:

- зміцненні корпоративної культури і згуртованості колективу;
- дотримання вимог до набору, атестації, підвищення кваліфікації, планування кар'єри та кар'єрного просування персоналу;
- запровадження матеріального і морального стимулювання персоналу при впровадженні інноваційного підходу у виробництві;
- максимальне залучення внутрішніх резервів економічного розвитку підприємства, а також органічне поєднання в єдине ціле економічних і соціальних стимулів до праці.

Слід досить серйозну увагу звернути на те, що сучасні методи мотивації з урахуванням актуальних реалій бізнес-середовища, повинні враховувати закономірності та тенденції, які визначають місце та роль людської праці. Так, пріоритетом у трудовій діяльності є цінність особистості, її ідентичність. Важливою складовою є інтелектуальне, гуманістичне наповнення трудової

діяльності, творча самореалізація особистості, прагнення до підвищення фізіологічних і соціальних умов існування та праці.

Економічна криза негативно вплинула не лише на призупинення економічного розвитку, а й на деструктивні зміни в ціннісно-орієнтаційних установках суспільства, погіршення умов прикладання праці, звуження можливостей для задоволення базових потреб працівників, зменшення захищеності особистих інтересів працівників. Відбулися суттєві зміни в структурі мотивації персоналу, інструментах та механізмах реалізації системи мотивації.

Важливе значення для підвищення мотивації персоналу відіграє соціальна відповідальність роботодавця та збагачення змістовності праці персоналу. Так, успішна практика відомих підприємств свідчить, що створення інклюзивного, інноваційного середовища має великий синергетичний вплив на посилення мотивації до підвищення ефективності персоналу в умовах економічної кризи, а також на стратегічний успіх підприємства. Якщо особиста професійна траєкторія розвитку працівника розглядається під призмою розвитку підприємства і є в ієрархії цінностей розвитку підприємства, то персонал має потужний стимул до професійного розвитку і підвищення продуктивності праці.

Варто зазначити, що посилення деструктивних кризових явищ в економіці в цілому впливає на зміни в економічній і управлінській діяльності підприємств. Роль керівника як лідера, мотиватора, який своїми професійними та організованими діями, активною позицією вселяє впевненість у можливість виходу з кризової ситуації, набуває неабиякого значення [50 3].

Успішні кейси свідчать, що проактивна позиція керівника-лідера, який не лише усуває проблеми, а й попереджає їх виникнення, постійно моніторить стан взаємовідносин у колективі, аналізує соціально-психологічний клімат, впроваджує інноваційні системи мотивації, залучає працівників до прийняття управлінських рішень, створює сприятливе екосередовище для розвитку кожного співробітника, дозволяє підвищити ефективність менеджменту

персоналу та ефективність підприємства в цілому. В сучасному економічному вимірі ефективне функціонування підприємницької діяльності неможливе без проактивного застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом. Ми підтримуємо думку науковців, які вважають, що посилення деструктивних кризових явищ в економіці в цілому впливає на зміни в економічній і управлінській діяльності підприємств [50 3].

Роль керівника як лідера, мотиватора, який своїми професійними та організованими діями, активною позицією вселяє впевненість у можливості виходу з кризової ситуації, набуває неабиякого значення. Керівник повинен продемонструвати персоналу чіткий і обґрунтований план виходу з кризи та бачення місця кожного працівника в цьому процесі. Мотиваційна політика повинна бути гнучкою та динамічною, спрямованою на збереження найбільш цінних для підприємства працівників. На підставі вищевказаного можна стверджувати, що перегляд критеріїв та розмірів у оплаті праці, зміна структури оплати праці, запровадження графіка гнучкого робочого дня, можливості віддаленої роботи, повинні відбуватись із урахуванням їх стимулюючої ролі для кожного окремого працівника, а також ціннісно-орієнтаційних поглядів кожної особистості [50 3].

Ми підтримуємо думку авторів, які вважають застосування негативних стимулів (прилюдна, а не особиста критика; критика особистості, а не її вчинків; штрафи за запізнення та порушення дрес-коду, неякісне виконання завдань, а також інші дисциплінарні порушення), що широко використовуються на сучасних підприємствах України та роботодавцями, є досить неефективними. Так, результати проведеного опитування керівників вітчизняних підприємств свідчать, що майже 60 % керівників на питання “Чи застосовуєте Ви в системі мотивації штрафи за дисциплінарні та трудові порушення?” відповіли ствердно. При цьому 50 % працівників вважають, що штрафи не зміцнюють дисципліну. Натомість, штрафні санкції погіршують умови праці та соціально-психологічний клімат у колектив, а також бренд роботодавця. Лише 15 % підтримують застосування штрафів і вважають, що

вони підвищують ефективність трудової діяльності. Сучасна практика українських підприємств свідчить, що при прийомі на роботу роботодавці не оголошують види штрафів, їх вичерпний і повний перелік, який буде застосовуватись у разі порушень. Часто система штрафів не має системного характеру, є суб'єктивною і залежить від поточної ситуації на підприємстві, стилю та політичної волі керівництва. Аналіз причин, які спонукають роботодавців та топ-менеджерів до використання негативних стимулів, дозволяє виокремити такі:

- більшість керівників все ще є прихильниками адміністративного стилю управління та директивно-розпорядчих методів управління. Така ситуація пояснюється соціокультурними особливостями та негативною спадщиною адміністративно-командної системи економіки та управління, яка до дев'яностих років двадцятого століття була панівною на теренах України. Ми підтримуємо думку провідних науковців і практиків, які вважають застосування штрафів на етапі створення і започаткування бізнесу доречним та ефективним. Натомість на етапі розвитку бізнесу жорсткий адміністративний стиль управління є деструктивним, має демотивуючий вплив на персонал;

для більшості підприємств та компаній українського бізнес-середовища характерна ситуація, коли керівництво підприємств, організацій та власники бізнесу не мають управлінської та економічної освіти. Таким чином, вони не мають сучасним знань та компетентностей в сфері менеджменту персоналу та не володіють сучасними інструментами мотивації персоналу;

перевантаженість топ-менеджменту та невміння ефективно налагодити взаємодію в колективі, побудувати комунікації між рівнями менеджменту, небажання або невміння делегувати свої повноваження, витрачання великих фізичних і емоційних ресурсів для здійснення функції контролю за виконанням завдань і розпоряджень;

відсутність стратегії й тактики менеджменту персоналу, в тому числі системної мотиваційної політики. Досить часто керівники вважають роботу з

персоналом другорядною і перекладають її на HR-відділ., що є неприпустимою помилкою. Мотивація персоналу це – системна, щоденна робота і одна з основних функцій керівників;

- прагнення роботодавців зменшити фонд оплати праці за рахунок встановлення завищених норм виробітку, важкодосяжних цілей для виробничих підрозділів і окремих виконавців.

Сучасні тренди, тенденції мотивації персоналу, а також практика провідних підприємств і компаній переконливо свідчать про неефективність негативних стимулів та їх безперспективність. На нашу думку, негативні стимули лише викликають страх, недовіру у персоналу, блокують нормальну когнітивну діяльність, ініціативність, інноваційність підходів до виконання роботи, знижують працездатність та ефективність роботи персоналу. Тривале застосування негативних стимулів у подальшому може призвести до бажання працівників завершити трудові відносини на цьому підприємстві. Досить ефективною в розбудові мотиваційній політиці є добре налагоджена інформаційна політика, яка фокусується на працівникові, на його потребах, на його важливості й цінності для підприємства. Важливо доносити працівникам, що вони є частиною загальної місії, цілей підприємства. Надзвичайно важливо підтримувати постійний зворотний зв'язок з кожним працівником, аналізувати результати після виконаних завдань, проєктів у доброзичливій атмосфері. Важливо доброзичлива критика помилок, допомога у їх подоланні.

Варто застосовувати крім матеріального заохочення, моральне заохочення, що досить гарно сприймається співробітниками та має надихаючий ефект. Сучасні реалії спонукають топ-менеджмент шукати персоніфіковані інструменти впливу на співробітників, враховуючи цінності, життєві і трудові пріоритети конкретної особистості. Варто залучати персонал до обговорення і вибору актуальних методів заохочення, підтримувати атмосферу відкритої, неупередженої дискусії щодо мотиваційної політики підприємства. Ключовими чинниками, які сприяють налагодженню ефективною мотиваційної політики є:

- заміна тотального і жорсткого контролю на швидко і гнучку адаптивність процесу прийняття управлінських рішень;
- участь працівників у вирішенні нестандартних і креативних завдань;
- здійснення всебічної підтримки працівників для розвитку і розкриття своїх талантів та сильних сторін;
- здійснення делегування як повноважень, так і відповідальності співробітникам, залучення їх до проєктів, в яких вони можуть проявити свою значущість, унікальність та важливість;
- турбота про позитивний емоційний стан та сприятливий соціально-психологічний клімат під час виконання трудової діяльності.

Важливе значення для підвищення мотивації персоналу відіграє перехід від традиційних, усталених підходів у менеджменті персоналу до сучасних. На думку фахівців, саме екологічність, гуманізація, партнерство є найважливішими напрямками вдосконалення мотиваційної політики.

Сучасна мотиваційна політика передбачає зведення до мінімуму вертикальних управлінських рівнів, розширення повноважень менеджерів нижчих рівнів, а також безпосередніх виконавців. Наділення правами і автономією робочих груп, бригад є ефективною формою діяльності.

Важливими умовами ефективної мотивації є:

- комплексний підхід до формування мотиваційного механізму;
- активне залучення співробітників до участі в прийнятті рішень;
- врахування очікувань, інтересів і потреб співробітників;

При створенні ефективної системи мотивації варто врахувати помилки зарубіжних і вітчизняних підприємств і організацій і не допускати їх, а саме:

- існування великого розриву між виконаною роботою і отриманою винагородою;
- відсутність контролю за ефективністю роботи системи мотивації;
- неповне інформування або взагалі відсутність інформування стосовно інструментів, методів, які використовуються на підприємстві;

· система мотивації, яка використовується на більшості підприємств, є нестабільною і необґрунтовано швидко змінюється.

В зв'язку з посиленням глобалізаційних та інтеграційних процесів у сфері економіки, науки, управління спостерігається все ширше запровадження успішними підприємствами регулювання процесів мотивації соціопсихологічними важелями.

Серед сучасних інструментів мотивації персоналу досить гарно зарекомендував такий, як гейміфікація. Так, внутрішні рейтинги, системи бейджів, досягнень та нагород є варіантами легкої гейміфікації та використовуються в багатьох вітчизняних та міжнародних компаніях, іноді навіть є частиною корпоративної культури.

В науковій літературі ряд авторів висловлюють пропозицію щодо важливого значення для підвищення мотивації персоналу необхідності формування лояльності персоналу. Важливими рисами, що відрізняють лояльних працівників, спеціалісти вважають:

- більш високий рівень поваги до себе та інших співробітників, почуття гордості за успіхи компанії;
- готовність приймати інновації та зміни без паніки й опору;
- здатність враховувати інтереси інших людей і не обмежувати себе рамками вирішуваного завдання;
- бажання досягти найкращого результату та використання для вирішення проблем різноманітних засобів, готовність до певних втрат зарплати заради успіху компанії;
- схильність покладатися на власну думку та менше піддаватися впливу умовностей і маніпулюванню;
- прагнення до професійного росту, долаття перешкод;
- бажання залишатися членом даної організації, незважаючи на проблеми та труднощі, що виникають;
- прагнення бути чесним і відвертим з компанією та турбота за її успіхи;
- ентузіазм і ініціативність у вирішенні проблем організації [51 15].

Наступною умовою формування мотивованого персоналу є пропонування співробітникам завдань, які є цілісними і важливими з їх точки зору. Розумно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в продукцію, що випускається. Надання додаткових пільг і послуг соціального характеру проводиться або за ініціативою адміністрації, що дійсно втілює в життя принципи соціальної кадрової політики, або в результаті тарифних угод між адміністрацією і радою трудового колективу (профкомом) як виразником інтересів працівників. Ці виплати стають такими ж обов'язковими для виконання, як і ті, що надаються відповідно до трудового законодавства.

З огляду на кризове становище економіки держави, що безпосередньо відображається на діяльності та можливостях сучасних підприємств, пропонуємо більшу увагу приділити нематеріальній мотивації. Для цього, на наш погляд, доцільно:

- застосовувати програми поліпшення умов праці та ротації кадрів;
- використовувати змінний графік, неповний робочий тиждень;
- встановлювати працівникам знижки на продукцію, що випускається підприємством;
- на робочих місцях формувати світосприйняття єдиної команди;
- не приймати рішення стосовно змін у роботі працівників без їх відома, навіть якщо ці зміни позитивні;
- надавати працівникам максимально можливий ступінь самоконтролю;
- підлеглим, які досягли успіху, делегувати додаткові права та повноваження з метою кар'єрного росту [52 16].

Вимушені констатувати, що в умовах економічної кризи гостро стоїть проблема та потреба в налагодженні балансу робочого та особистого життя. Це пов'язано з демографічними особливостями, коли досить часто є неповні сім'ї або сім'ї, де двоє батьків працюють і не можуть мати достатньо часу для виховання та догляду за неповнолітніми дітьми. Варто зазначити, що персонал в сучасних умовах прагне мати час і можливості для реалізації не лише своїх

професійних, кар'єрних планів та задач, а шукає шляхи розвитку себе як особистості. Більшість провідних компаній декларують і прагнуть дотримуватись політики всебічного розвитку персоналу, сприяння розкриттю талантів працівників. Така політика реалізується шляхом участі працівників у різноманітних тренінгах та конференціях, курсах підвищення кваліфікації та перенавчання.

Варто зазначити про активне запровадження тренінгів з лідерства, підприємництва, розвитку креативності та інноваційності. Основоположними принципами, на яких повинна базуватись сучасна модель мотивації персоналу, є: потреби, очікування, відчуття справедливості від отриманої винагороди. Якщо працівник в процесі трудової діяльності зможе задовольнити свої потреби, очікування, а також буде відчувати справедливість від отриманої винагороди, то такий працівник буде лояльним до підприємства і буде вмотивованим до зростання власної ефективності саме на цьому підприємстві. Ефективна система мотивації обов'язково повинна враховувати систему цінностей кожного співробітника. Це можливо в результаті систематичного аналізу потреб, цінностей кожного співробітника. Кожен співробітник розраховує мати прозорі і зрозумілі правила взаємовідносин у ланцюжку "керівник-підлеглий", а також цивілізовані взаємовідносини між колегами; прагне, щоб керівництво відносилось до нього з повагою, щоб його праця була гідно оцінена, а також прагне працювати в безпечних для здоров'я та життя умовах. Працівники будуть готові ефективно виконувати свої функції, а також будуть більш залученими, якщо задачі, які надходять від керівництва, надихають і збігаються з системою цінностей особистості.

3.3. Проблеми та перспективи застосування мотиваційного механізму на ДП «Чайка»

В умовах економічного спаду і обмежених фінансових ресурсів особливо актуальним для підприємства ДП «Чайка» є питання збереження

високваліфікованого персоналу. Тому пошук нових методів і вдосконалення вже існуючих методів мотивації є основою прийняття управлінських рішень вищим керівництвом агропромислових формувань. Опитування керівників та управлінців сучасних агропромислових формувань свідчать, що основними проблемами при впровадженні стратегічного управління персоналом у практичну діяльність є:

- низький якісний рівень персоналу підприємств, який не володіє навичками та спеціальними знаннями сфери стратегічного управління; – неготовність персоналу підприємств до стратегічних змін і впровадження інновацій;

- недостатність фінансових ресурсів для реалізації стратегічного підходу в системі управління персоналом;

- недосконалість системи мотивації, яку використовують аграрні підприємства;

- недостатня гнучкість організаційних структур управління, оскільки більшість підприємств мають лінійні, лінійно-функціональні або функціональні організаційні структури управління. Стратегічний підхід передбачає впровадження матричних та проектних організаційних структур управління, які зможуть забезпечити адекватний механізм реагування на зміни в стратегічному кліматі;

- недосконалість стилю і методів управління персоналом, оскільки більшість керівників ще використовують авторитарний стиль управління;

- недосконалість корпоративної культури підприємства, яка характеризується несприятливим соціально-психологічним кліматом у колективі і не сприяє мобілізації всіх членів колективу на досягнення стратегічних цілей підприємства;

- непрозорість внутріфірмових комунікацій, як на горизонтальному, так і вертикальному рівнях [53 2, с. 32—33].

Намагаючись зрозуміти вплив мотивуючих і демотивуючих факторів на трудову поведінку персоналу великих агропромислових формувань, нами

було здійснено соціологічне опитування працівників ДП «Чайка» Київської області. [Кудлай] ДП «Чайка» створено розпорядженням Керівника Державного управління справами Президента України від 31.08.2000 року № 205 на базі підсобного господарства «Чайка» і ПСП «Дударків». Так, за результатами анкетного опитування 360 працівників ДП «Чайка Київської області визначено фактори, які не сприяють мотивації персоналу, тобто є демотивуючими

Необхідно зазначити, що лише 20 % опитаних вважають, що розмір їх заробітної плати відповідає реальним трудовим витратам, а 60 % зазначають, що розмір їх заробітної плати нижчий за реальні трудові витрати. Проведений нами аналіз мотивуючих чинників до праці свідчить, що одним із найважливіших є матеріальні винагороди. Так, 63 % респондентів серед пріоритетних чинників, які сприяють отриманню задоволення від трудової діяльності, обрали рівень оплати праці. Можливість реалізувати свій творчий потенціал і повніше розкрити свої здібності обрали лише 20 % респондентів.

Слід відмітити, що серед нематеріальних чинників до трудової діяльності, 90 % респондентів відзначають перспективи кар'єрного зростання, 85 % — офіційне працевлаштування, 83 % — можливість для навчання і розвитку. Характеристикою сучасного стану мотивації є також падіння престижу та цінності праці як явища, що негативно впливає на трудову активність працівників. При цьому 58 % опитаних вважають, що система оплати праці, яка застосовується на підприємстві, потребує вдосконалення, а 59 % зазначають, що мотивувати до ефективної трудової діяльності високою заробітною платою можна лише частково. Результати проведених досліджень свідчать, що низькі витрати на навчання і перепідготовку працівників не сприяють підвищенню мотивації працівників в агропромислових формуваннях. Така ситуація впливає на вимивання висококваліфікованих кадрів з аграрного виробництва.

Отже, результати опитувань свідчать, що в сучасних кризових економічних умовах найпотужнішим мотиваційним фактором є матеріальний.

Тому потрібно посилити вплив матеріальної складової, головним чином за рахунок збільшення рівня заробітної плати персоналу та здійснення стабільних її виплат.

Ми підтримуємо авторів, які вважають необхідною умовою підвищення ефективності управління персоналом на аграрних підприємствах проведення періодичної оцінки кадрового потенціалу менеджменту (керівників і спеціалістів), виробничого й обслуговуючого персоналу з метою визначення стану, рівня кваліфікації кадрів, змін у їх мотивації, а також відповідності керівного складу поточному розвитку організації та його можливостей сприяти підвищенню ефективності діяльності агропромислового формування. Важливою умовою підвищення ефективності менеджменту великими агропромисловими підприємствами є систематична оцінка роботи персоналу через показники, які характеризують менеджмент господарської і кадрової діяльності (прибуток, урожайність культур, продуктивність тварин, продуктивність праці, розмір заробітної плати, плинність кадрів). У той же час подальше реформування системи мотивації може включати такі стратегічні напрямки:

зміцнення корпоративної культури і згуртованості колективу;

дотримання вимог до набору, атестації, підвищення кваліфікації, планування кар'єри та кар'єрного просування персоналу;

запровадження матеріального і морального стимулювання персоналу при впровадженні інноваційного підходу у виробництві;

максимальне залучення внутрішніх резервів економічного розвитку підприємства, а також органічне поєднання в єдине ціле економічних і соціальних стимулів до праці. [Кудлай]

В умовах динамічних змін глобалізованої та інтернаціоналізованої економіки, непередбачуваності дій конкурентів підприємства, які прагнуть досягти успіху, повинні розглядати персонал як стратегічний ресурс. Такий концептуальний підхід дозволить забезпечити конкурентоспроможність та ефективність діяльності в довгостроковій перспективі. Внаслідок цього

актуалізується питання до підвищення якісного рівня та конкурентоспроможності персоналу агропромислових формувань, удосконалення методів управління персоналу на підприємствах аграрного сектору.

Результати досліджень свідчать про чітку тенденцію до зменшення як чисельності спеціалістів з вищою освітою, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, так і професійно підготовлених кадрів механізаторських професій, а також зниження чисельності працівників сільського господарства, які пройшли підвищення кваліфікації. Такі тенденції є загрозливими не лише для сільськогосподарських підприємств, а й впливають на зниження конкурентоспроможності аграрної галузі в цілому. Велике занепокоєння викликає зменшення частки випускників аграрних спеціальностей, які працевлаштовуються за фахом. Це пов'язано із трансформаційними зрушеннями в аграрній сфері - зменшується чисельність аграрних підприємств, в той же час виникають нові високотехнологічні агрохолдинги, які потребують фахівців високого рівня кваліфікації з практичним досвідом і навиками роботи з сучасними технічними засобами. Внаслідок цього виникає об'єктивна необхідність змінити вектор у підготовці фахівців для сільського господарства з отримання теоретичної підготовки до найширшого залучення до практичної роботи на базі успішно функціонуючих агропромислових формувань.

Опитування керівників та управлінців сучасних агропромислових формувань свідчать, що існує гостра потреба у молодих фахівцях, які готові професійно виконувати свої обов'язки вже з першого робочого дня, демонструючи високі виробничі результати. З цією метою провідні агропромислові формування, наприклад, Мрія Агрохолдинг, Кернел, Миронівський хлібопродукт, Агро-Союз відкривають власні навчальні заклади, в яких готують для свого виробництва висококласних спеціалістів. Ці підприємства працюють на випередження, оскільки за результатами моніторингу та тенденції розвитку на ринку праці попит на

висококваліфікованх фахівців для агробізнесу буде в майбутньому постійно зростати. Навчання в таких школах максимально враховує особливості конкретного підприємства, його запити і побажання до підготовки майбутніх працівників.

Якісна підготовка молодих фахівців відбувається з врахуванням досвіду провідних європейських навчальних закладів. Програма навчання передбачає використання спеціалізованих модульних курсів Німецького Аграрного Центру, а також залучення до викладання провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, і що дуже важливо, практиків. Матеріально-технічна база потужних агрохолдингів дозволяє студентам цих шкіл працювати з найсучаснішими технологіями і технікою, що на жаль не можуть надати вітчизняні аграрні університети. В основу навчання покладено принцип «бути ближче до реальної практики підприємств, освоїти і полюбити свою професію» за рахунок активного застосування кейс-технологій, ділових ігор, виробничих ситуацій.

В умовах стрімкого старіння знань, умінь, навичок у зв'язку з перманентними змінами соціально-економічних, техніко-технологічних та організаційних складових діяльності підприємств та організацій особливо актуальними є питання професійного навчання персоналу. Ефективне функціонування організації, її конкурентоспроможність на вітчизняному та зарубіжному ринках насамперед визначається рівнем професійного та особистого розвитку персоналу. Для сучасного наукового та освітянського простору характерним є тренд безперервної освіти, тобто постійного удосконалення вже отриманих професійних знань, умінь, навичок з метою адаптації персоналу підприємств до швидкозмінюваних виробничих та технологічних процесів. Варто зазначити, що безперервне навчання та підготовка персоналу сприяє самореалізації особистості працівників, підвищує інноваційні впровадження у господарську діяльність підприємств.

Висновки до розділу 3

Спираючись на дослідження науковців та на результати власних наукових досліджень, нами виокремлено такі етапи процесу здійснення навчання та перепідготовки кадрів безпосередньо на підприємствах та організаціях:

1. Постановка мети та цілей навчання працівників.
2. Визначення чисельності працівників, які будуть проходити навчання.
3. Формування та аналіз бюджету навчання.
4. Визначення форм та методів проведення навчання персоналу.
5. Опрацювання змісту програм навчання.
6. Проведення навчання працівників.
7. Визначення критеріїв та показників оцінювання ефективності процесу навчання.
8. Оцінювання економічної та соціальної ефективності навчання персоналу організації.

Аналіз наукової літератури та реальний управлінський досвід засвідчує про активну участь бізнес-структур у підготовці та перепідготовці працівників для своїх підприємств, починаючи від робочих професій і закінчуючи топ-менеджерами. Так, інвестиції у розвиток персоналу є вагомим підґрунтям підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств й організацій. Для посилення заінтересованості працівників і керівників підприємств у безперервному вдосконаленні своїх знань, умінь і навиків актуального значення набуває розроблення та провадження дієвого організаційно-економічного механізму стимулювання персоналу й роботодавців та вдосконалення нормативно-правової бази з цього питання.

Серед різноманіття форм та систем оплати праці в сучасних динамічних економічних умовах господарської діяльності підприємств заслуговує на увагу система грейдів.

Ця система покликана забезпечити ефективне та прозоре стимулювання працівників із врахуванням цінності та значущості конкретної посади для

підприємства. На думку фахівців застосування грейдингової системи оплати праці доцільно на великих підприємствах з метою посилення кар'єрної мотивації працівників, а також визначення відносної цінності посади для організації у порівнянні із зовнішньою цінністю посади на рику праці. Система грейдингу дозволяє оптимізувати витрати на персонал та спростити адміністрування корпоративною системою матеріального стимулювання персоналу підприємства.

ВИСНОВКИ

Отже, в результаті проведеного наукового дослідження можна зробити такі висновки.

Мотивація персоналу- це комплексне, багатогранне поняття, яке складається з економічних і соціальних аспектів. Якщо не підібрана вдало система мотивації персоналу, то на високу продуктивність праці персоналу, їх активну залученість до праці не варто розраховувати. Мотивація персоналу безпосередньо впливає на соціально-економічні результати бізнес-організації.

В результаті аналізу наукових джерел нами було систематизовано наукові погляди щодо тлумачення дефініцій «мотив», «мотивація персоналу», «мотиваційний механізм». Проаналізовано чинники, які впливають на формування потреб індивідуума, а також мотивів персоналу до високопродуктивної діяльності.

Визначено, що недостатня увага питанням мотивації персоналу може призвести до зростання плинності кадрів; зниження трудової дисципліни; погіршення соціально-психологічного клімату в колективі; різкого зниження продуктивності і якості виконаної роботи. Найкращі і найсучасніші технології і обладнання лише тоді ефективні, коли вони в руках добре мотивованого і компетентного персоналу. Отже, досягти запланованих показників діяльності підприємства можна досягти лише тоді, коли цілі та мета підприємства і зрозуміла і підтримується персоналом і власні погляди, світоглядні установки кожного працівника співпадають з загальною метою організації.

В другому розділу кваліфікаційної магістерської роботи було проведено аналіз ДП «Чайка». Було розглянуто обсяг робочого часу персоналу ДП «Чайка» в межах календарного року. Це досить важливий показник, оскільки обсяг відпрацьованого часу безпосередньо впливає продуктивність праці, а також на обсяг виробленої продукції.

В результаті проведеної якісної оцінки персоналу були визначено, що за останні три роки відбулось зростання середньооблікової чисельності

працівників, при цьому зросла питома вага працівників з вищою освітою на 13,6%, що є позитивним явищем. Найбільшу питому вагу в професійно-кваліфікаційній структурі персоналу займають фахівці з середньоспеціальною освітою (67,9% у 2021 році). Середній вік персоналу ДП «Чайка» станом на 2021 рік складає 38 років – це особи середнього віку, які мають практичний досвід роботи більше п'яти років, а також готові підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень.

Були визначено, що діючий мотиваційний механізм на ДП «Чайка» має такі переваги: достойне матеріальне стимулювання, яке диференційоване залежно від професійно-кваліфікаційного рівня працівника та займаної посади. На підприємстві застосовується також суворий контроль за виконанням дисципліни працівника та трудових обов'язків. Це можна віднести до адміністративної мотивації.

Виявлено, що на ДП «Чайка» недостатньо задіяні інструменти моральної мотивації. Така ситуація впливає на зниження інтересу до роботи, виконання трудових обов'язків та зниження трудової дисципліни.

Було виокреслено, що в сучасних умовах глобалізаційного ринку праці дуже важливо проводити моніторинг мотиваційних установок персоналу. Запропоновано запровадження на ДП «Чайка» системного моніторингу потреб, мотивів, інтересів, ціннісних установок персоналу та інших важливих аспектів трудової поведінки. Мотиваційний моніторинг варто проводити на постійній основі за напрямками: економічним, психологічним, соціальним.

Мотиваційний моніторинг варто проводити у такій ієрархічній послідовності із дотриманням етапів: окреслення мети, завдань мотиваційного моніторингу; визначення об'єкту дослідження; визначення часу та частоти проведення; розробка інструментів для здійснення моніторингу; вибір критеріїв, які будуть використовуватись при проведенні мотиваційного моніторингу; збір та оцінка наявної інформації; інтерпретація отриманих даних; надання рекомендацій.

В умовах глобалізаційного ринку праці пропонуємо при розробці і створенні дієвої системи мотивації, а також формуванні виробничих підрозділів, команд для проектної роботи, акцентувати увагу на соціокультурних особливостях працівників відповідно до наукових досягнень теорії поколінь.

На основі матриці SWOT – аналізу проаналізовано трудовий потенціал персоналу ДП «Чайка». Так, серед сильних сторін персоналу було визначено: відсутність особистих і трудових конфліктів; індивідуальна відповідальність за власні дії; готовність до міжособистісних комунікацій; прагнення до особистісного і професійного розвитку; бажання до проходження навчання у вищих навчальних закладах та на курсах підвищення кваліфікації; відповідність займаній посаді; дисципліна та порядність.

Також нами було запропоновано залучати персонал до формування стратегії і політики організації; налагодження відкритих комунікацій між вертикальними і горизонтальними ланками управлінської ієрархії, розвиток командної роботи, врахування пропозицій персоналу щодо вдосконалення роботи на підприємстві, участь персоналу в розподілі прибутку підприємств, а також програм участі в акціонерному капіталі.

Для вдосконалення мотиваційного механізму запропоновано вдосконалити діючий компенсаційний пакет для працівників: крім прямої грошової варто застосовувати різні форми непрямих матеріальних компенсацій персоналу. Такі виплати підприємства підвищують матеріальний добробут і якість трудового життя персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кудлай В. Г. Партисипативне управління як чинник підвищення ефективності управління персоналом // Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Мукачево, 6–7 квіт. 2020 р.) / М-во освіти і науки України, Мукачів. держ. ун-т [та ін.] ; [орг. ком.: Феєр О. В. (голова) та ін.]. – Мукачево : МДУ, 2020. – С. 167–169.
2. Кудлай В. Г. Особливості мотивації персоналу в умовах дистанційної зайнятості // Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., Запоріжжя, 13–14 трав. 2021 р. / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Запоріж. політехніка», Каф. підприємництва, торгівлі та бірж. діяльності. – Електрон. текст. дані. – Запоріжжя, 2021. – С. 307–310.
3. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011. — 397 с.
4. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – Київ : КНЕУ, 2004. – 398 с.
5. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
6. Червінська Л. П. Управління мотивацією персоналу : монографія [Електронний ресурс]. — К. : КНЕУ, 2015. — 202 с.
7. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу // <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatyiyi-dlya-personalu>
8. Осовська, О.О. Юшкевич Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. - Економічний словник. - К.: Кондор, 2009. - 358 с.
9. Бех І. Бех И. Д. Нравственность личности: стратегии становления / И. Д. Бех. Ровно: Редакц.-изд. Отдел управлений печати, 1991. – 146 с

10. Багиев Н. Маркетинг: терминологический словарь / Н. Багиев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vocable.ru/dictionary/83/word/%CC%E2%84%80%F6%E8%FF/>
11. Кураков Л. Экономика и право: словарь-справочник / Л. Кураков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vocable.ru/dictionary/83/word/%CC%E2%84%80%F6%E8%FF/>
12. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: в 3 т. / С. В. Мочерний [та ін.].– Київ-Тернопіль: Академія, 2000. – Т.1. – 864 с.
13. Занюк С.С. Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування: Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія: Економічні науки. №11. 2010. С. 69–74. 81. Шапиро С.А. Мотивация. М.: Гросс Медиа, 2014. 224 с.
14. Райзберг Б., Лозовский Л., Стародубцева Е. Райзберг Б. Современный экономический словарь
15. Немов Р. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Вісник НТУ «ХПі». Серія: Аактуальні проблеми розвитку українського суспільства. №6 (1042). 2013. С. 83–87.
16. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. №6, Т. 2. 2012. С. 178-181
17. Разнодѣжина Э.Н. Мотивация рыночной организации труда в современных условиях / Э.Н. Разнодѣжина, И.В. Красников. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 214 с.
18. Крушельницька Я.В. Фізіологія і психологія праці.
19. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : Перун, 2005. – 1728 с.
20. Берг Л.В. Материальное стимулирование труда / Л.В. Берг, С.З. Бекирова. – Краснодар, 2008, – 202 с.
21. Дуракова І.Б.

22. Управление персоналом на производстве : [учебник] / Под ред. д-ра социол. наук, проф. Н.И. Шаталовой, д-ра техн. наук, проф. А.Г. Галкина. – Екатеринбург : УрГУПС, 2013. – 557 с.
23. Мотивация персонала : [учебное пособие] / Ю.Г. Одегов [и др.]. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 640 с.
24. Щербатых Ю.В. Общая психология / Ю.В. Щербатых. – СПб. : Питер, 2008. – 272 с.
25. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности : [учебное пособие] / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 320 с.
26. Дворецька Г.В. Соціологія праці : [навч. посіб.] / Г.В. Дворецька. – К. : КНЕУ, 2001. – 244 с.
27. Соломанидина Т.О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М. : Управление персоналом, 2005. – 128 с.
28. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : [учебник] / А.Я. Кибанов [и др.] ; под. ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
29. Краткий психологический словарь / Л.А. Карпенко, А.В. Петровский, М.Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 1985
30. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия : [учеб.-практ. пособ.] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М. : Дело, 2003. – 272 с.
31. Кіріченко О.В. Сучасна інтерпретація поняття —мотивація // О.В. Кіріченко // Економічний форум. 2015. –№ 1. – С.282-285.
32. Яковенко Р. В. Глобальна економіка : конспект лекцій / Р. В. Яковенко. – Кіровоград : КНТУ, 2014. – 57 с
33. Яковлева Ю. С. Литвин О. Є. Міжнародний ринок праці в умовах глобалізації. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/174.pdf>
34. Інтелектуальна міграція в контексті трансформації ринку праці України URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.

35. Старостенко Г.Г Теоретичні засади дослідження світового ринку праці причорноморські економічні студії. Економічна теорія та історія економічної думки Вип. 33. 2018 С. 16-21
36. Петренко К. В., Пігуль В. В Особливості формування та розвитку світового ринку праці БІЗНЕСІНФОРМ № 12' 2015 С. 37-42.
37. George J Borjas Labor economics McGraw-Hill Education, NY. 2016.
URL: <https://www.worldcat.org/title/labor-economics/oclc/889577338>
38. Graham, Mark; Anwar, Mohammad Amir (2019-04-01). "The global gig economy: Towards a planetary labour market?" URL: <https://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/9913>
39. Карпунько І. О., Губенко В. Д. Місце України на міжнародному ринку праці
40. Калініна С. П. Регулювання ринку праці України в контексті європейського вектору економічної інтеграції / С. П. Калініна, Г. В. Середа // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. — Сборник научных трудов. Донецк:ДонНУ, 2010. — С. 741-745., с.741
41. Козар В.В. Вплив глобалізації світового ринку праці на ефективність використання трудового потенціалу України
42. Економіка підприємства: підручник / Швиденко Г.О., Васильков В.Г., Гончарова Н.П. ; за заг. ред. Г.О. Швиденко – К.: КНЕУ, 2009. – 598с.
43. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально–трудова відносини/ Єсінова Н. І. – К. : Кондор, 2004. – 432 с.
44. Методологічні та прикладні аспекти праці та соціальної політики. К.: НДІ праці і зайнятості населення НАН України, 2008. 492 с.
45. Кудлай В. Г. Мотиваційна політика в умовах економічної кризи: суть, особливості та вектори розвитку / В. Г. Кудлай // Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети : монографія / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львівська політехніка» ; [Г. М. Захарчин, Й. С. Ситник, А. О. Касич та ін.] ; за наук. ред.

д.е.н., проф. Г. М. Захарчин, д.е.н., проф. Й. С. Ситника. – Львів : Львівська політехніка, 2021. – С. 209–229.

46. Кудлай В. Г. Особливості мотиваційної політики в умовах економічної кризи // Інноваційні стратегії та моделі економічних трансформацій в умовах євроінтеграційних викликів : матеріали міжнар. наук.-практ. Internet-конф. (Харків – Ужгород – Софія – Пшеворськ, 15 трав. 2020 р.) / М-во освіти і науки України, Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т» [та ін.]; [орг. ком.: Нечипорук М. В. (голова) та ін.]. – Софія : Изд. на ВУЗФ «Св. Григорий Богослов», 2020. – С. 47–49.

47. Кудлай В. Г. Відповідальне лідерство як складова стратегії сучасного агробізнесу / Кудлай В. Г. // Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 31 берез. 2021 р., присвяч. пам'яті професора, засл. працівника вищ. школи Дмитра Мусійовича Фесенка : в 2-х ч. / М-во освіти і науки України, Полтав. держ. аграр. акад., Каф. бух. обліку та екон. контролю ; [орг. ком.: Дорогань-Писаренко Л. (голова) та ін.]. – Полтава, 2021. – Ч. 2. – С. 102–104.

48. Потеряхин А. Лояльность персонала и долголетие предприятия / А. Потеряхин // Справочник кадровика. - 2007. - № 8. - С. 101-103.

49. Кудлай В. Г. Актуальні питання конкурентоспроможності персоналу в агропромислових формуваннях / В. Г. Кудлай // Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення : Всеукр. наук. інтернет-конф., м. Тернопіль, 25–26 лют. 2015 р. : зб. тез доп. / Терноп. нац. екон. ун-т ; відп. за вип. О. М. Ляшенко. – Тернопіль : Тайп, 2015. – Вип. 11. – С. 20–21.

50. Кудлай В. Г. Актуальні питання професійного розвитку персоналу в сучасних умовах / В. Г. Кудлай // Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення : Всеукр. наук. інетернет-конф., м. Тернопіль 28–29 серп. 2014 р. / Терноп. нац. екон. ун-т ; відп. за вип. О. М. Ляшенко. – Тернопіль : Тайп, 2014. – Вип. 6. – С. 26–27.

51. Кудлай В. Г. Дослідження грейдингової системи оплати праці / В. Г. Кудлай // Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення : Всеукр. наук. інтернет-конф., м. Тернопіль 30–31 січ. 2014 р. / Терноп. нац. екон. ун-т ; відп. за вип. О. М. Ляшенко. – Тернопіль : Тайп, 2014. – Вип. 1. – С. 45–46

52. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах / Н.П. Базалійська, М.П. Казановська // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5. – С. 103–105.

53. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. - 2016. - № 9. - С. 232–236.

54. Бородіна О.М. Людський капітал в аграрній сфері економіки України: науково-організаційні основи сучасного формування і розвитку: дис. ... д-ра екон. наук: 08.07.02 / Бородіна Олена Миколаївна. — К.: ННЦ «ІАЕ», 2004.

55. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства [Текст] : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. — К.: Знання, 2011. — 236 с.

56. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун, О.М. Красноносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В.М. Гриньової]. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с.

57. Завіновська Г. Грейдова система оплати праці в організації / Г. Завіновська // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 290-297.

58. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.

59. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць. 2011. № 5. С. 81–85.

60. Кравчук О. І. Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів / О. І. Кравчук, А. А. Роговська // Соціально-трудова відносина: теорія та практика . – 2017. – № 2. – С. 168-180. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 02.11.2019.

61. Савченко В.А. Організаційно-економічні аспекти професійного навчання на виробництві / В.А. Савченко. – К.: Вид-во Інституту професійно-технічної освіти НАПН України, 2012. – 172 с.

62. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

63. Шпикуляк О.Г. Інституції аграрного ринку: [монографія] / О.Г. Шпикуляк. — К.: ННЦ «ІАЕ», 2009. — 480 с. Формування ринкової економіки. 2015. № 33 21

64. Цимбалюк С. Грейдингова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика і практика / С. Цимбалюк // Довідник кадровика. – 2009. – № 2 (80). – С. 86-98.