МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

СЕГЕДА МАРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____О. А. Дороніна
«____» _____ 2022 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент у судовій сфері»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О. А. Дороніна, завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____
(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Сегеда М.О. Удосконалення методів управління в організації. Спеціальності 073 Менеджмент ОП «Менеджмент у судовій сфері» Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційні (магістерській) роботі розглянуто сутність та зміст сучасних методів управління, особливий акцент зроблено на методи управління мотивацією персоналу. Продемонстровано зв'язок методів управління та рівня вмотивованості персоналу. Запропоновано використання мотиваційної поведінки, як індикатору релевантності методів управління, що застосовуються. Досліджено особливості застосування методів управління в ТОВ «Аграна Фрут Україна».

Розроблено систему методів управління мотивацією персоналу. Сформульовано науково-практичні рекомендації щодо прийняття рішення про запровадження комплексу методів управління в залежності від діагностованого мотиваційного ландшафту та управлінської ситуації, що склалася на підприємстві.

Ключові слова: методи управління, суб'єкт управління, мотивація, потреба, персонал, функція управління.

91 с., 12 табл., 15 рис., 2 дод., 56 джерел.

Segeda M. Improving management methods in the organization. Specialty 073 Management of Educational Program «Management in the judicial sphere» Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (master's) thesis, the essence and content of modern management methods are considered, special emphasis is placed on the methods of managing personnel motivation. The essence and content of modern methods of managing personnel motivation are considered. The relationship between management methods and the level of staff motivation is demonstrated. The use of motivational behavior as an indicator of the relevance of applied management methods is proposed.

Peculiarities of the application of management methods in LLC "Agrana Fruit Ukraine" were studied.

The system of personnel motivation management methods has been developed. Scientific and practical recommendations for making a decision on the introduction of a set of management methods depending on the diagnosed motivational landscape and the management situation at the enterprise have been formulated.

Keywords: management methods, management subject, motivation, need, personnel, management function.

91 p., 12 tabl., 15 fig., 2 applications, bibliography: 56 items.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ 8
1.1. Методи управління та їх класифікація 8
1.2. Система мотиваційних методів управління 15
1.3. Мотивована поведінка персоналу як індикатор якості використовуваних методів управління 20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В 27
ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» 27
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Аграна Фрут Україна» 27
2.2. Оцінка фінансового стану ТОВ «Аграна Фрут Україна» як індикатору ефективності методів управління 38
2.3. Аналіз методів управління ТОВ «Аграна Фрут Україна» 52
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ 62
3.1. Вдосконалення системи методів управління мотивацією 62
3.2. Науково-практичні рекомендації щодо вибору релевантного методу управління мотивацією персоналу 69
ВИСНОВКИ 79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 82
ДОДАТКИ 87

ВСТУП

На сучасному етапі економічного розвитку України пріоритетом розвитку менеджменту є формування методів управління, що є релевантними вирішуваним управлінським задачам. В сучасних реаліях управління персоналом має бути орієнтованим на створення умов, за яких стає можливим творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Для цього необхідно сформувати ефективну систему методів управління синхронізованих з мотиваційною сферою особистості та групи, яка відповідає ринковим умовам господарювання, і тим самим забезпечити успішну діяльність і розвиток підприємств та всієї економіки країни. Сьогодні в Україні з різних методів управління мотивацією праці застосовують тільки їх окремі елементи – ця обставина підкреслює необхідність створення цілісної системи методів управління мотивацією праці персоналу, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників та результативність діяльності підприємства в цілому.

Закордонні дослідники менеджменту акцентують увагу на різних аспектах методології управління, серед яких особливе місце належить методам управління. Класичні погляди на методи управління віддзеркалені в трудах наступних вчених: Р. Дафт, П. Друкер, М. Мескон, Г. Мінцберг, Т. Пітерс, Г. Саймон та багато інших.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних та науково-практичних засад процесу вдосконалення методів управління для забезпечення належного рівня мотивації персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі слід вирішити наступні **завдання:**

– розглянути сутність та зміст методів управління;

– дослідити зв’язок методів управління та мотивованої поведінки персоналу;

– провести аналіз управлінської діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна»;

– розробити методичні заходи щодо вдосконалення методів управління мотивацією;

– сформувати науково-практичні рекомендації щодо вибору релевантного методу управління мотивацією персоналу.

Об’єкт дослідження є система методів управління в організації.

Предметом дослідження є процес вдосконалення методів управління орієнтованих на формування мотивованої поведінки персоналу організації.

В магістерській роботі використані загальнонаукові та специфічні **методи дослідження.** До перших відносяться – аналіз та синтез (використані при роботі з науково-практичною літературою), дедукція та індукція (застосовані при ідентифікації поведінкових феноменів різної природи), аналогія (використані при розробці «м’яких» методів управління), порівняння (застосовано при співставленні різноманітних точок зору різних авторів на досліджуваний об’єкт). Друга група методів – економіко-математичні (застосовані при аналізі господарської діяльності досліджуваного підприємства), анкетування (використані при діагностиці мотиваційного ландшафту підприємства), схематизація (задіяні при побудові когнітивних карт вибору релевантних методів управління).

Практичні результати складаються з наступних елементів: діагностика мотиваційного ландшафту ТОВ «Аграна Фрут Україна»; схематизація методів «м’якого» управління мотивацією персоналу; адаптація існуючого різноманіття методів управління до змістовних та функціональних потреб процесу стимулювання персоналу; побудова схеми-алгоритму вибору релевантних методів управління мотивацією персоналу підприємства.

Положення, що виносяться на захист:

алгоритм вибору релевантних методів управління мотивацією, який дозволяє обирати відповідний комплекс заходів управлінського впливу для забезпечення мотивованої поведінки персоналу;

двохфакторна модель взаємодії методів управління, що ґрунтується на подальшому розвитку ідей Ф. Герцберга, але на відміну від існуючих розробок враховує зв’язок конкретних мотиваційних станів працівника та методу управління.

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 56 найменувань, 2 додатків. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінку, 15 рисунків, 11 таблиць.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Методи управління та їх класифікація

Для досягнення організацією поставлених цілей необхідно, щоб кожен працівник виконував свою роботу і отримував певний результат. Економічні відносини, що виникають між організацією та працівником – обмін результатів роботи на заробітну плату призводить до виконання регламентованих обов'язків, але у випадку з роботою, що вимагає особистого вкладу, не дають бажаного результату. Це виникає тому що у робітника не існує прямої зацікавленості в результатах роботи, тобто його зусилля зосереджені тільки на отриманні винагороди. Така ситуація характерна для більшості вітчизняних підприємств і вона обумовлена низкою передумов, серед яких слід виділити низький рівень соціально-економічного розвитку країни, невідповідність стандартів рівня та якості життя показникам розвинених країн, незадовільний рівень диверсифікації методів управління. Розглядаючи останній чинник більш детально, який і є предметом цього дослідження, слід наголосити, що керівництво підприємства традиційно робить акцент на використання адміністративних та економічних груп методів управління, ігноруючи широкий спектр можливостей, які пропонуються соціально-психологічною групою методів управління. Методи управління – це обрані суб`єктом управління варіанти управлінського впливу на колектив чи окремого працівника [1]. Дослідження методів управління дає можливість зрозуміти, засіб перетворення неорганізованої сукупності людей в мотивовану, ефективну, цілеспрямовану і продуктивну команду.

За змістом та характером впливу на людей методи управління розподіляються на три групи: адміністративні (або організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні (рис. 1.1).

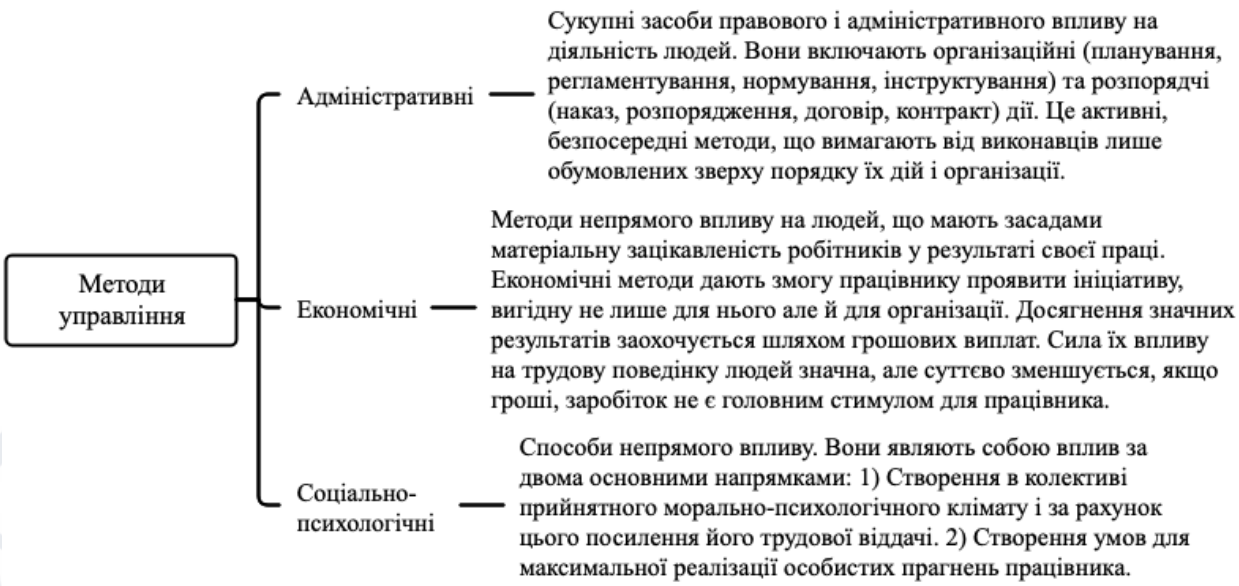


Рисунок 1.1 – Класифікація методів управління

Джерело: складено автором на основі [1, 4, 16, 32, 52]

Практика ефективного менеджменту доказує доцільність комбінування розглянутих методів управління та неприпустимість акцентованого віддання переваги одному з них. Релевантна комбінація методів має визначитися особливостями конкретної управлінської ситуації та задачами управління.

Отже, методи управління є засобом формування необхідної поведінки працівника та отримання кращого результату від його діяльності, на сьогоднішній день це найбільш поширене явище управлінської практики. Мета методів управління полягає у формуванні мотивованої поведінки персоналу для підтримки заданих параметрів функціонування або досягнення запланованого розвитку організації. Заробітна плата, що виплачується робітникові, є підкріплювальним стимулом і спрямована на формування поведінки, що призводить до досягнення бажаного. В даному випадку від працівника залежить отримання результату в процесі виконання роботи і тільки наявність особистої зацікавленості високих результатів дозволяє зробити їх реальними. Щоб найманий працівник краще виконував свою роботу і більш відповідально відносився до виконання регламентованих обов’язків, намагався отримати максимально можливий результат він повинен мати мотиви, безпосередньо пов’язані з роботою, який й забезпечується за рахунок

використання релевантних методів управління. Мотивований працівник краще використовує свої здібності, нові можливості і технічні засоби, що призводить до отримання бажаного результату і більш ефективній роботі.

У працях різних авторів [3, 4, 15, 20, 23, 51, 54] знайшли своє відображення окремі аспекти використання методів управління задля мотивації праці персоналу, ефективного використання трудового потенціалу, підвищення результативності та ефективності праці за рахунок використання матеріальної, нематеріальної або взагалі нестандартної мотивації. Однак синтез різних методів управління та їх вплив на продуктивність – залишається малодослідженим.

Визначення «мотивації» у різних авторів мають спільну основу, яка проявляється у розгляді мотивації тільки з точки зору внутрішнього творчого чинника для моделювання цільової мотивованої поведінки [4]. Мотивовану поведінку персоналу підприємства, як цільовий стан впливу релевантної комбінації методів управління пропонується розглядати, як сукупність двох станів (рис. 1.2).

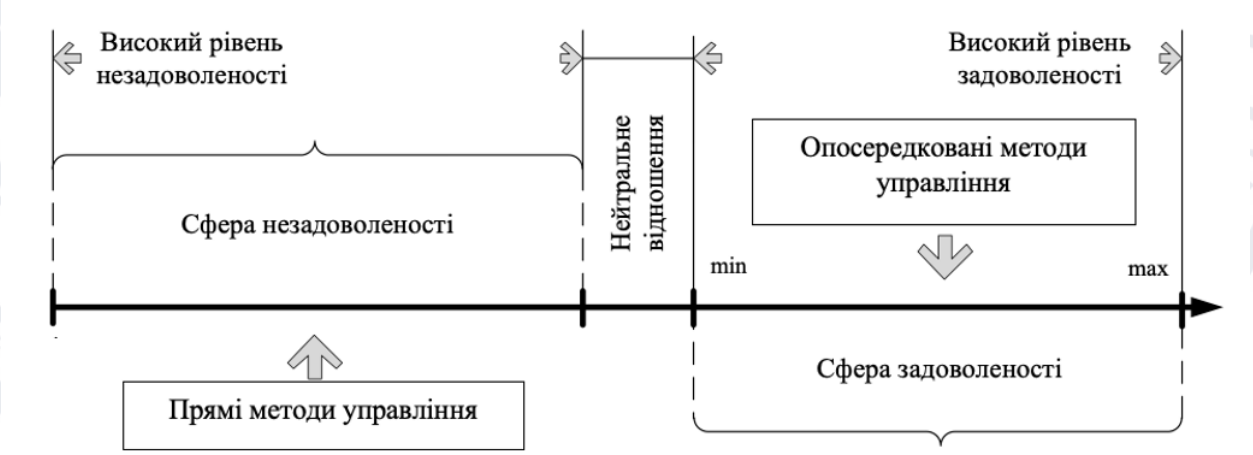


Рисунок 1.2 – Двохфакторна модель взаємодії методів управління

Джерело: складено автором

Належне використання прямих методів управління – адміністративна група – мінімізує або переводить в нейтральний стан рівень незадоволеності від роботи. В свою чергу грамотне використання опосередкованих методів

управління – соціально-психологічна та економічна групи – сприяє зростанню рівня задоволеності від виконання роботи.

В цілому, в магістерській роботі мотивація розглядається як сукупність адміністративно, економічних та соціально-психологічних факторів, що у своїй сукупності сприяють підвищенню продуктивності праці персоналу та ефективності діяльності підприємства взагалі.

Для того, щоб переконливо продемонструвати вплив конкретних методів управління на сутність мотивації, необхідно розглянути перелік взаємопов'язаних з мотивованою поведінкою категорій. Це дозволить сформувати відповідну констеляцію методів управління, мотиваційного ландшафту та задач управління (рис. 1.3).

	мотив	стимул	потреба	мотивація	стимулювання	методи управління
мотив	мотив	стимул є інструментом, що активізує певні мотиви	незадоволена потреба є підставою для виникнення мотиву поведінки в індивіда	інтеграція мотивів та створення вектору трудової поведінки	процес зміни інтенсивності мотивів трудової активності працівників	сукупність технологій актуалізації індивідуальних мотивів відповідно до цілей організації
стимул	мотив є внутрішньою основою для каталізації активності	стимул	потреба є цільовим елементом для застосування стимулу	створює поле інтеріоризації стимулу	процес використання стимулів	основа для системного використання стимулів
потреба	мотив наповнює потребу предметним змістом	стимул є конкретним засобом задоволення потреби	потреба	визначає місце потреби в ієрархії чинників поведінки	процес зміни актуальності конкретних потреб	комплекс заходів щодо задоволення потреб працівників через певну трудову поведінку
мотивація	мотив є елементом, що обумовлює межі трудової поведінки	стимул є засобом зміни рівня мотивації	потреба виступає первинним елементом мотиваційного процесу	мотивація	стимулювання є засобом здійснення мотивації	основні напрямки й засоби реалізації мотивації працівників
стимулювання	мотив є внутрішнім відгуком на застосовані стимули	стимул є елементом системи стимулювання, мотивації праці	потреба обумовлює вибір форм та засобів стимулювання	інтегрує стимулювання як засіб зміни поведінки	стимулювання	містить технології узгодженого використання стимулів
методи управління	мотив є предметом виявлення й використання в процесі управління трудовою поведінкою	стимул є основним інструментом методів управління	базис, що визначає мотиваційний потенціал методу управління	мотивація є залежною змінною, що підлягає системному впливу та регулюванню	сукупність засобів зовнішнього впливу на активність працівника	методи управління

Рисунок 1.3 – Лінгвістична матриця взаємозв'язку теорії мотивації з категорією «методи управління»

Джерело: складено автором

Співвідношення різних мотивів, які обумовлюють поведінку людей, створюють достатньо стабільну мотиваційну структуру. Взаємодія елементів мотивації та методів управління представлена на рис. 1.4.

Мотивація та стимулювання, як методи управління персоналом протилежні за напрямком : перше направлено на зміну існуючого положення, а друге на його зміцнення, але при цьому вони доповнюють один одного.

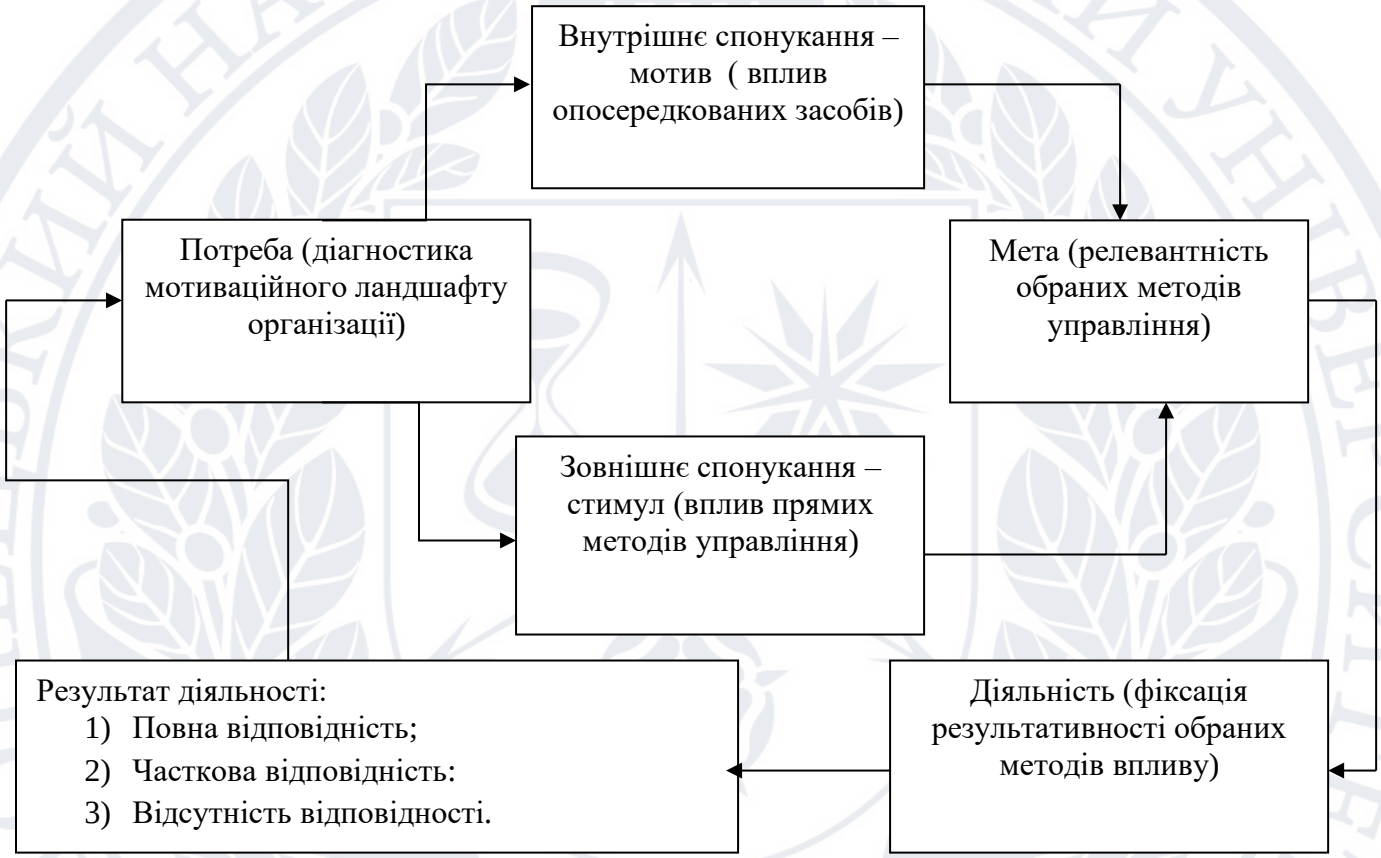


Рисунок 1.4 – Схема взаємодії елементів мотивації й методів управління

Джерело: складено автором

До основних задач синхронізації методів управління та мотивованої поведінки можна віднести наступні [15]:

діагностика релевантного мотиваційного ландшафту персоналу організації;

налаштування релевантної комбінації методів управління в залежності від результатів діагностики та ресурсного забезпечення організації;

знайомство керівництва з «м'якими» методами управлінського впливу;

формування у керівників рефлексивно-демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів управління.

Результатом процесу мотивації є сукупність різного роду факторів, які виявляються у людини у процесі. До них можна віднести :

бажання працювати – внутрішнє спонукання , яке може виражатися сильніше або слабше у залежності від настрою робітника, його зібраності або розслабленості.

власна ефективність – переконання людини у тому, що все у житті залежить тільки від її зусиль та праці.

психологічна тимчасова перспектива – визначає, яку людина обирає мету у залежності від її життєвого циклу, позиції, виховання [23].

Мотивація також проявляється в діях людини, в характеристиках діяльності, таких як: зусилля, старання, наполегливість, сумлінність і спрямованість. Розглянемо докладніше ці характеристики.

Зусилля – енергійність дій, витрачання енергії і ступінь напруженості при досягненні мети, в тому числі і при подоланні виникають перешкод. Одну і ту ж роботу людина може робити, витрачаючи різні зусилля, одну роботу він може робити працюючи в повну силу, а іншу виконувати в півсили, може прагнути брати роботу легше або брати важку роботу, вибирати рішення простіше або шукати складне рішення [6].

Намагання – обробка об'єкта крім головної мети ще й з точки зору побічних цілей, несуттєвих для головної мети, і усунення негативних рис, які приєднуються до продукту всупереч нашим намірам. Намагання проявляється, якщо працівник прагне до підвищення своєї кваліфікації, вдосконалення здібностей і до отримання кращого результату. Як правило, старання працівника відображаються на якості виконаної роботи.

Наполегливість – докладання зусиль до досягнення мети, незважаючи на інші цілі, збереження однієї лінії дії тривалий час і прагнення до мети, незважаючи на виникаючі перешкоди. Наполегливість дозволяє досягати

результату, незважаючи на виникаючі проблеми і труднощі. Для багатьох робіт наполегливість є найважливішою умовою їх здійснення, наприклад, розробка проекту або реалізація ідеї. Відсутність наполегливості призводить до втрачених можливостей [17].

Сумлінність – правильність дій працівника і, отже, безпомилковість виконання роботи. Правильність полягає в проходженні методу, випробуваного і прийнятим за зразок виконання роботи

Спрямованість – наміри працівника, що відображаються в діях. Спрямованість показує, наскільки отримується в роботі результат безпосередньо сприяє задоволенню актуальних потреб працівника [9].

Таким чином, наведені вище п’ять характеристик діяльності є проявом мотивації працівника і можуть бути об’єктами впливу методів управління, коли в роботі потрібно прояв однієї або декількох характеристик.

Сукупність застосованих методів управління може сприяти формуванню мотиваційного клімату: заряджувальний і розряджувальний [22].

Заряджувальний мотиваційний клімат характеризується такими особливостями: своєчасне визначення і схвалення високих результатів роботи; урізноманітнення робіт, які дозволяють в повній мірі використовувати потенціал співробітника; високий рівень самостійності і відповідальності за роботу; постійна участь в прийнятті управлінських рішень, які стосуються роботи; постійне навчання і професійне зростання; постійні і добрі професійні і особисті стосунки зі співпрацівниками; довіра до працюючих в колективі; наочність трудових досягнень; високий статус посади; постійна інформованість колективу і високий рівень заробітної плати.

Розряджувальний мотиваційний клімат в організації характеризується наступними обставинами: постійне непорозуміння між працюючими в колективі; недостатня довіра до співпрацівників; погані побутові умови роботи; непридатне і погано утримуване виробниче обладнання і допоміжне устаткування; відсутні можливості для навчання і професійного зростання; недостатня увага до працюючих з боку адміністрації; відсутність своєчасної

оцінки праці кожним працюючим; низький рівень співробітництва працюючих та адміністративного апарату; монотонна і нудна робота, а також неадекватний рівень заробітної плати виконуваному обсягу роботи [6].

Не релевантне застосування методів управління може стати причиною виникнення типових проблем мотивації: адміністративна складова – працюючі не знають точно своїх обов'язків; постійний адміністративний тиск на підлеглих; недостатній професійний ріст і набуття нових навичок; нечітко визначений час роботи спеціалістів; економічна складова – заробітна плата не відповідає професійному рівню працівника; небезпечні умови праці і застаріле обладнання; недостатнє визначення адміністрацією результатів праці підлеглих; соціально-психологічна складова – погані ділові стосунки з окремими керівниками підприємства; порушення роботодавцем своїх обіцянок; закритий характер прибутків підприємства.

Спираючись на викладену інформацію, можна сказати, що різноманіття існуючих методів управління по різному впливають на мотивацію робітників – це дуже складний та довготривалий процес, він потребує не тільки матеріальних витрат, а роботу з працівниками щодо виявлення їх основних потреб для отримання від даного процесу позитивного результату для обох його учасників.

1.2. Система мотиваційних методів управління

Україна подолала велику відстань у просуванні до ринкового типу економіки. Даний тип економіки зумовлює тісний взаємозв'язок результатів праці з умовами її мотивації та стимулювання. Це питання найбільш актуально для підприємств харчової галузі, які мають значний вплив з боку науково – технічного розвитку галузі та технологій харчування. Ось чому є актуальним дослідження основних методів управління та їх комбінації для створення ефективної системи мотивації для підприємства харчової галузі.

Методи управління персоналом – це частина організаційної культури. Основне призначення методів – забезпечення максимального залучення працюючих, що володіють певними знаннями, до вирішення загальних задач організації. Застосування кожного з представлених у таблиці 1.1 методів управління або їх сполучення залежить від конкретних умов, в яких працює організація.

Таблиця 1.1 – Методи управління персоналом підприємства

Метод	Характеристика
Основні методи	
Примушення	Засновано на почутті страху підпасти покаранню, наприклад у вигляді звільнення, переводу на нижче оплачувану роботу, штраф та ін. Але відомо, що багаторазове застосування покарання істотно знижує його дію. В результаті люди звикають до впливу покарання і, врешті-решт, перестають реагувати на нього, нарощуючи захисну «броню».
Винагородження	Засновано на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках тощо) та неекономічного (нагорода, подяка тощо) стимулювання високопродуктивної праці.
Солідарність	Заснований на розвитку у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату
Специфічні методи мотивації	
Похвала	Повинна іти слідом за кожною гідною дією виконавця і навіть за самим незначним позитивним результатом, здобутим ним, але обов'язково конкретним, який сприяє досягненню цілей організації. До цього морального методу пред'являють такі вимоги, як: дозованість, послідовність, регулярність. Відсутність похвали, особливо за добру роботу, несправедлива або нещира похвала де – мотивують працівника, тому для підвищення її дієвості бажано використовувати об'єктивні критерії.
Критика	Є негативною оцінкою результатів роботи окремих працівників або трудових колективів, результатів їх роботи. Критика повинна бути: конструктивною; стимулювати дії людини, які направлені на усунення недоліків, доброзичливою без обвинувачення; поважною по відношенню до підлеглого; зауваження необхідно висловлювати в непрямій формі, а доводи повинні бути аргументованими.

Джерело: складено автором на основі [6, 27, 38]

Використання винагородження засновано на положеннях теорії потреб в тому, що цілі, прагнення, цінності й поведінка виступають як мотиви. Винагорода викликає віру людини в себе, дає надію на успіх у виконанні завдань, посилює бажання працювати з підвищеною віддачою. Позитивні заходи діють ефективніше, ніж негативні.

В системі мотивації необхідно знайти вірне співвідношення між винагородою і покаранням. Негативна реакція керівництва сковує активність працівника, викликає негативні емоції, створює стресові ситуації, знижує в собі ступінь задоволеності. В той же час позитивна оцінка проведеної роботи підвищує самооцінку, мотивує трудову активність, посилює творчу ініціативу.

Ефективність економічних методів різко зростає при їх сполученні з іншими, насамперед з моральними методами мотивування. До моральних методів стимулювання відносимо визнання, яке може бути особистим або публічним. Суть особистого визначення складається в тому, що кращих працівників постійно згадують в спеціальних доповідях вищому керівництву організації, їх персонально поздоровляє адміністрація з приводу ювілеїв і сімейних свят, залучають до розробки стратегічних планів розвитку організації. Але в Україні така практика не здобула широкого розповсюдження. Публічне визнання складається у розповсюдженні інформації про досягнення працівників на спеціальних стендах (дошка пошани), нагородження людей почесними знаками, грамотами, внесення їх досягнень до спеціальних книг.

Також у сучасній практиці набирають популярність оригінальні нестандартні методи управління мотивацією. Поняття нестандартної мотивації дуже розширене й дуже суперечливе, так як у кожного керівника різні погляди на мотивації і він обирає саме той метод, який у конкретній ситуації буде найактуальнішим для його працівників у конкретний момент. Наведемо приклади заохочення працівників, які можливо було б використати у практиці на підприємствах харчової галузі: видача сертифікатів на купівлю товарів або надання послуг; нагорода працівників поїздками (туристичні

путівки, білети для родини на заходи у соціальній інфраструктурі тощо); надання додаткових вихідних днів за досягнення результатів; виділення коштів на благоустрій робочого місця; подарунки для дітей, у тому числі путівки, екскурсії.

Даний метод мотивації є діяльним для утримання персоналу і іноді є більш ефективним, ніж звичайне преміювання, особливо коли компанія не може підвищити зарплатню або матеріальне стимулювання не діє позитивно на продуктивність робітників.

Наведені методи мотивації, які використовуються в Україні здебільшого витратні, особливо це відноситься до матеріальних методів мотивації, але слід зазначити, що при правильній організації заходів витрати покриваються за рахунок зменшення кількості браку, травматизму, плинності спеціалістів. Не виключається також розробка нових технологій та техніки при використанні стимулювання інтелектуальних внесків працівників.

На даний час, відповідно до оцінок спеціалістів, постійно зростає частка працівників, що віддають перевагу нематеріальним мотивам. Реакцією на зміни в структурі мотивів стала поява численних сучасних концепцій, що підкреслюють необхідність застосування нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників. До даних концепцій спеціалісти відносять теорії якості трудового життя, збагачення змістовності праці, гуманізації праці, співучасті трудящих.

Гуманізація праці є провідною ланкою нематеріальної мотивації праці та передбачає створення комфортних умов праці, активну участь працівників у вирішенні виробничих завдань, високу змістовність праці робітників, що відповідає їх кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів.

Нові підходи до мотивації сприяють розвитку творчого потенціалу працівників, підвищенню якості трудового життя, ведуть до демократизації управління виробництвом, сприяють задоволенню вищих потреб у причетності, визнанні та самоствердженні, а також у самореалізації [15].

Участь персоналу в управлінні підприємством дає можливість працівникам задовольнити свої нематеріальні потреби (самовираження, визнання), а роботодавцям краще використовувати трудовий потенціал організації і тим самим підвищити ефективність управлінських рішень. Для більшості людей важливо не тільки мати роботу, але і почувати себе частиною організації, відчувати свою корисність на цій роботі. Участь в управлінні, у здійсненні таких його функцій, як спільна розробка місії, стратегії і тактики, прийняття рішень, обговорення форм стимулювання, задовольняє потреби в причетності, повазі, само ствердженні та владарюванні в працівників підприємства. Усвідомивши та відчувши свою причетність до роботи, оцінивши власну значущість, співробітник здатний зовсім інакше організувати свою працю, багаторазово збільшивши її віддачу. Тому багато сучасних теорій мотивації підкреслюють необхідність у залученні персоналу до управління виробництвом.

На жаль, в Україні спостерігається падіння престижності праці, особливо у суспільному виробництві. Це стало наслідком того, що значна частина населення, не маючи реальної можливості придбання різних благ за рахунок чесної і сумлінної праці, надає перевагу зменшенню рівня власних домагань, зменшуючи потреби. В результаті спостерігаємо трудову пасивність, а відповідно споживчу пасивність.

Формою прояву трудової пасивності стало зниження у багатьох інтересу до підвищення кваліфікації і професійної майстерності. Навчання і творчість втрачають свої позиції. У частини працівників підвищилася незадоволеність працею навіть при зростанні заробітної плати, оскільки посилилось відчуття несправедливого її розподілу.

Таким чином, стан трудової поведінки сьогодні характеризується такими ознаками:

загальною трудовою пасивністю;

низькою значимістю громадських мотивів праці, службового, професійного і кваліфікаційного росту;

визначення соціального статусу особистості, як правило, за нетрудовим критеріям;

бажання мати стабільну, престижну, високооплачувану роботу, яка забезпечує необхідний рівень потреб;

високим рівнем безробіття, особливо серед молоді, яка не може знайти роботу за своїми здібностями;

надмірним захопленням грошовим стимулюванням, недоотриманням певних психологічних та етичних норм, при нагородженні;

відсутність чітко сформульованих критеріїв і умови нагородження державними відзнаками, значне скорочення кількості рядових працівників серед нагороджених;

зростаючий протекціонізм при висуванні на роботу і підвищенні в посаді, в результаті чого до управління залучаються некваліфіковані кадри.

Підвищення зацікавленості персоналу у виконуваній ними роботі забезпечує не тільки зростанням показників економічної ефективності, а й задовольняє їхні особисті потреби. Створення дружного колективу та стеження за взаємовідносинами у ньому, своєчасне виділення проблемних моментів створює приємну атмосферу для роботи, а також задовольняє соціальні потреби працівників у співпраці та спілкуванні. Упровадження наведених методів управління сприяє зростання відчуття морального задоволення і власної гідності, а також поліпшує стан фізичного та психологічного здоров'я, як працівника так і роботодавця.

1.3. Мотивована поведінка персоналу як індикатор якості використовуваних методів управління

Пропонований підхід до формування мотивованої поведінки персоналу полягає у застосуванні комплексу релевантних методів управління з метою задіяності працівників у досягненні певних результатів, послідовна та

поетапна реалізація яких у довгостроковій перспективі забезпечить бажаний для керівництва результат.

Сьогодні багато українських підприємств використовують обмежене коло методів управління, які не розраховані на довгострокову перспективу. Тобто при розробці системи мотивації не приділяється стратегічна значущість цій проблемі. Але ж від ефективності мотивації працівників залежить стабільність висококваліфікованих колективів, підвищення рівня продуктивності праці, матеріальний та моральний стан кожного учасника трудових відносин на підприємстві. Найчастіше мотиваційна складова в управлінні визначається як основний орієнтир працівника до виконання дій. Але часто зустрічаються випадки, коли при значних витратах на мотиваційну складову віддача персоналу залишається низькою. Розглянемо детальніше чому саме виникають такі ситуації, та чому саме система мотивації не знаходить свого розвитку з боку українських керівників.

Перша проблема – недостатнє розуміння потреби мотивувати персонал. Тобто керівник вважає, що робітник має робоче місце і це повинно вже його мотивувати до роботи у компанії. Але це спрацьовує тільки коли людина вперше влаштовується на роботу і працює тільки на виконання запланованого об’єму робіт, якщо ж керівник хоче націлити робітника на перевиконання плану, підвищення його продуктивності, то необхідно ввести певну систему стимулів-бонусів.

Друга проблема – переважання елементу покарання персоналу дуже властиво на більшості українських підприємств. Це є особливістю нашого менталітету, деякі керівники вважають що робітник під страхом звільнення або невиплати зарплатні виконує свої обов’язки краще, але насправді це з часом негативно позначається на психологічному кліматі колективу і зацьковані робітники або знаходять альтернативу, або ж починають ще гірше працювати.

Третя проблема – не враховуються очікування та інтереси співробітників. Ця проблема виникає коли керівник вводить систему мотивації

без отримання від працівників зворотного зв'язку, не досліджуючи мотиваційний клімат на підприємстві й не задумуючись над тим чи буде дана система ефективною.

Четверта проблема – відсутність моніторингу системи мотивації. Контроль та дослідження введеної системи мотивації – важлива умова її ефективності, так як у працівників з плином часу можуть змінюватися потреби, інтереси, окрім того працівники просто звикають до одного й того мотивуючого фактору.

П'ята проблема – відсутність підтримки системи мотивації. Одна із типових помилок керівництва – не виконання своїх обіцянок. До підтримки відноситься не тільки виконання запланованих заходів, а й дотримуватися запланованих строків виконання.

Даний перелік проблем є підтвердженням того чому робітники працюють непродуктивно і мотивація неефективна. Звідси необхідно і починати формувати основні напрямки щодо формування системи методів управління мотивацією. Найбільш ефективною вважається система мотивації, коли при її формуванні враховуються як можливості підприємства так і потреби самих робітників. Застосовуються комбінації різних форм та методів управління (рис. 1.5).

Пряма матеріальна мотивація – це ні що інше, як ефективна оплата праці.

Ефективна система оплати праці – це частина системи управління компанією, тому вона повинна бути чітко формалізована і регламентована внутріфірмовими документами – положенням (методикою) про систему оплати праці, преміальним положенням, штатним розкладом

Непряма матеріальна мотивації – це так званий компенсаційний пакет (соцпакет), що надається працівникові. Компенсаційний пакет – це бенефіти, що надаються співробітникові компанії в залежності від рівня його посади, професіоналізму, авторитету тощо.

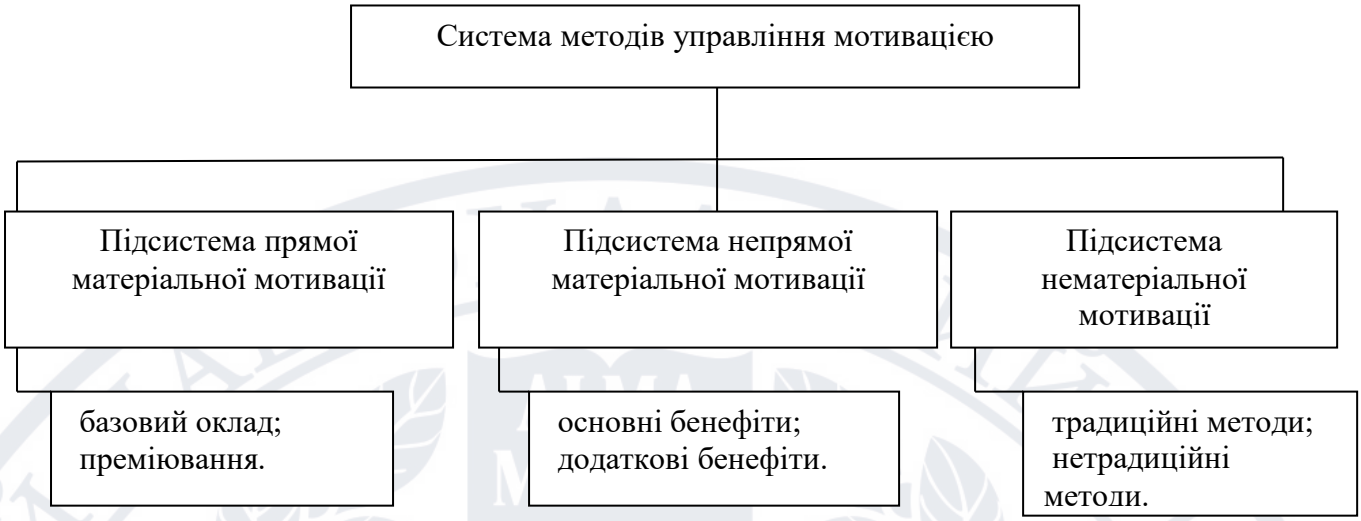


Рисунок 1.5 – Система методів управління мотивацією

Джерело: складено автором

У вітчизняній практиці система непрямого матеріального стимулювання являє собою додаткові негрошові компенсації працівникам, які можна розділити на 2 блоки.

I. Обов'язкові бенефіти (регламентуються трудовим законодавством):

Оплата лікарняних листів;

Оплата щорічних відпусток;

Відрахування на обов'язкове соціальне страхування, у пенсійний фонд, страхування на випадок безробіття.

II. Добровільні бенефіти (не регламентуються державою і використовуються роботодавцями на добровільній основі):

Добровільне медичне страхування (працівнику компанії надається поліс добровільного медичного страхування на певну суму, яку він може використовувати на різні медичні послуги);

Медичне обслуговування працівників, що вийшли на пенсію, як своїх штатних працівників (надання їм поліса добровільного медичного страхування, надання послуг власного медпункту тощо);

Пенсійні накопичувальні механізми (компанія здійснює виплату додаткових пенсій працівникові, який пропрацював певну кількість років у даній організації);

Оплата часу хвороби (деякі компанії надають працівникам можливість бути відсутнім до тижня в рік з причини хвороби, без надання їм лікарняного листа роботодавцю);

Страхування життя працівників та / або членів їх сімей (компанія здійснює страхування життя працівників та членів їх сімей на певну суму, безкоштовно для працівника);

Оплата додаткових вихідних (особистих, дитячих) днів (компанії надають один оплачуваний день на місяць – так званий особистий або дитячий день);

Оплата додаткових днів відпустки співробітникам компанії;

Оплата навчання, додаткової освіти співробітників (як повна оплата навчання роботодавцем, так і часткова, в межах певної суми, або безвідсоткове кредитування працівника на освітні цілі);

Доставка співробітників до місця роботи і назад службовим автотранспортом або компенсація вартості проїзду

Оплата обідів;

Оплата дитячих садків для дітей співробітників компанії;

Видача позик і кредитів на покупку житла, автомобіля і т.п.

Система бенефітів не обмежується вищезазначеними переліком компенсацій, а адаптується як для кожної конкретної компанії, так і для конкретного працівника.

При впровадженні системи нематеріального стимулювання на діючому підприємстві і виборі певних методів впливу на ефективність роботи співробітників, необхідно на самих ранніх етапах визначити як кожен співробітник позиціонує себе по відношенню до компанії. За результатами діагностики можуть бути визначені такі категорії працівників:

Співробітник-індивідуаліст – не ототожнює свої інтереси з інтересами компанії, орієнтований на максимальну матеріальну мотивацію.

Співробітник-колективіст – вважає себе членом команди, ототожнює свої інтереси з інтересами компанії.

Від того, до якої категорії відноситься конкретний працівник, залежатиме і який метод нематеріального стимулювання для нього найбільш дієвий. При цьому ми вважаємо, що неможливо створити єдину універсальну мотиваційну систему для всіх без винятків співробітників, система повинна бути грамотно проранжувати і враховувати як «цінність фахівця», з точки зору загальних успіхів компанії, так і його індивідуальні досягнення.

Правильно розроблена система мотивації персоналу, що складається з трьох вищевказаних складових, дозволить сучасному роботодавцю чітко узгодити мети роботи конкретного співробітника, структурного підрозділу і компанії в цілому, а також способи їх досягнення; вирішити проблеми з плинністю кадрів і «кадровим голодом», утримуючи висококваліфікованих фахівців, «заточених» під конкретну компанію; скоротити часові і фінансові витрати на пошук, підбір та адаптацію персоналу; сформувати згуртований колектив однодумців, підтримувати в ньому впевненість у професійній затребуваності з боку роботодавця та бажання працювати в даній компанії ефективно, з повною віддачою, з мотивацією на результат.

В остаточному підсумку грамотно вибудувана система мотивації персоналу є інструментом, що підвищує вартість компанії – через посилення ефективності роботи всього колективу в цілому і значне зниження витрат на підбір і адаптацію персоналу (при зниженні плинності кадрів компанії).

Таким чином, узагальнюючі результати першого розділу можемо зробити наступні висновки:

1. Наявність великої кількості науково-практичних публікацій, що стосуються методів управління та перманентність досліджень процесів мотивації, а також той факт, що мотивована поведінка персоналу вважається ключовим фактором ефективності та адаптивності підприємства, не сприяють

революційним проривам у розумінні людської поведінки в межах класичних методів менеджменту.

2. Мотивовану поведінку персоналу підприємства, як цільовий стан впливу релевантної комбінації методів управління пропонується розглядати, як сукупність двох станів: 1) використання прямих методів управління – адміністративна група – мінімізує або переводить в нейтральний стан рівень незадоволеності від роботи, роблячи наголос на зовнішньому стимулюванні; 2) використання опосередкованих методів управління – соціально-психологічна та економічна групи – сприяє зростанню рівня задоволеності від виконання роботи та акцент на внутрішній мотивації.

3. До основних завдань синхронізації методів управління та мотивованої поведінки персоналу можна віднести наступні: діагностика релевантного мотиваційного ландшафту персоналу організації; налаштування релевантної комбінації методів управління в залежності від результатів діагностики та ресурсного забезпечення організації; знайомство керівництва з «м'якими» методами управлінського впливу; формування у керівників рефлексивно-демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів управління.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Аграна Фрут Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграна Фрут Україна» входить до концерну «AGRANA Group» з більш ніж 20-річною історією функціонування на ринку. Акції AGRANA було включено до списку емітентів Віденської фондової біржі з 1991 року. Консолідований дохід концерну становить близько двох мільярдів євро, а персонал налічує понад 8 000 осіб по всьому світу. AGRANA є однією з провідних компаній переробної галузі у центральній і Східній Європі, лідер виробництва спеціалізованих видів продуктів з крохмалю у Європі. Будучи світовим лідером у галузі переробки фруктів, концерн є одним з найважливіших в Європі виробників фруктових концентратів.

ТОВ «Аграна Фрут Україна» було засновано 24 червня 1997 року. Основним напрямом діяльності підприємства є переробка плодово-ягідної продукції, яка надходить у вигляді свіжих та заморожених фруктів у фруктові наповнювачі, які у подальшому використовуються як напівфабрикат на підприємствах молочної промисловості та суміжних із нею галузях, і соки (натуральні та концентровані). ТОВ «Аграна Фрут Україна» є організацією, створеною на засадах угоди між юридичними особами шляхом об’єднання їх майна для підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. Товариство з обмеженою відповідальністю є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням та фірмовий знак із зображенням емблеми товариства, бланки, штампи, а також інші реквізити. ТОВ має право від свого імені укладати угоди, набувати майнових і особистих немайнових прав і нести обов’язки, бути позивачем і відповідачем у суді, господарському і

третейському суді. ТОВ «Аграна Фрут Україна» у встановленому порядку бере участь у зовнішньоекономічній діяльності і здійснені експортно-імпортних операцій, як в Україні так і за кордоном, включаючи товарообмін та інші операції. Головний офіс ТОВ «Аграна Фрут Україна» знаходиться за адресою: місто Вінниця, вул. Тарногродського, 32.

Предметом діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» є: виробництво концентрованих соків; виробництво натуральних соків; виробництво фруктових наповнювачів, які у подальшому використовуються як напівфабрикат на підприємствах молочної промисловості та суміжних із нею галузях; закупка сільськогосподарської продукції в населення для подальшої переробки; посередницька діяльність; експортно-імпортні операції та інша зовнішньоекономічна діяльність.

Номенклатура продукції, що випускається підприємством: фруктові наповнювачі: «Персик-маракуйя», «Лісова ягода», «Чорниця», «Полуниця», «Малина», «Ананас-диня», «Яблуко-груша», «Банан», «Чорна смородина», «Абрикос-манго», «Персик-біо», «Персик-груша», «Зелене яблуко», «Абрикос», «Ожина», «Груша», яблучний сік (концентрований), заморожені фрукти та інше. Основною місією ТОВ «Аграна Фрут Україна» є реалізація такої продукції і на такому рівні, щоб задовольнити потреби різних клієнтів, а також принести очікуваний запланований результат підприємству.

У ТОВ «Аграна Фрут Україна» сформовані такі довгострокові цілі: зайняти першість на ринку у Вінницькій області, розширення діяльності по всій території України, зв’язок з новими закордонними партнерами. Головними середньостроковими цілями є збільшення обсягів надання послуг за рахунок розширення клієнтської бази. Основні короткострокові цілі – удосконалити систему розрахунків, розробити ефективну рекламну політику, удосконалити систему збуту.

Також на підприємстві існують цілі за функціональними сферами діяльності. Так, основною ціллю відділу збуту є постійне вивчення ринку, потреб споживачів для того, щоб якнайкраще виконати поставлену перед

підприємством місію. Основною ціллю виробничого відділу є виготовлення продукції належної якості, а також збільшити рентабельність виробництва.

Метою фінансового відділу є створення такої системи фінансового обліку за яким будуть мінімальні витрати та отримання прибутку. Кадри є головною ланкою кожного підприємства. Отже, основною ціллю відділу кадрів постає питання про надання працівникам нормальних умов праці, забезпечення всім необхідним, а також сформувати систему виплати премій та винагород. Головною інноваційною ціллю організації є винайдення нових технологій, виконання завдання та навчання працівників даним методам виконання робіт.

Організація на ринку діє відповідно до комплексу цілей, які утворюють певну ієрархічну систему. Щоб досягти поставлених цілей кожне підприємство має розробити свою стратегію. На сьогодні ТОВ «Аграна Фрут Україна» дотримується стратегії стабілізації. Виробнича потужність ТОВ «Аграна Фрут Україна» дозволяє закупити і переробити 200 тис. тонн яблук, 280 тис. тонн ягідних культур в рік і овочеву групу (червоний буряк, морква, гарбузові культури).Розмір статутного фонду підприємства складає 1514730 гривень, поділених на 2429460 простих іменних акцій номінальною вартістю 0,5 гривень за одну акцію та привілейованих на суму 300000 гривень.

Загальна площа заводу становить – 25700 м^2; площа забудівлі промисловими спорудами – 7320 м^2.

Майно товариства становить основні фонди і оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається на самостійному балансі товариства. Товариство є власником майна: переданого йому учасниками у власність; продукції, виробленої товариством у результаті господарської діяльності; одержаних доходів а також іншого майна, набутого на підставах не заборонених законом.

Джерелами формування майна є: внески учасників; дохід від реалізації продукції, робіт, послуг; дохід від аукціонів, цінних паперів; безкоштовних або благодійних внесків підприємств, організацій, громадян; надходжень від

роздержавлення і приватизації власності; інші джерела, що не заборонені чинним законодавством. Майно товариства складається із статутного та інших фондів, що створені за рішенням товариства, згідно до установчого договору.

Порядок утворення і використання фондів товариства визначається самим товариством, якщо це не суперечить чинному законодавству. Товариство може використовувати кошти резервного фонду на додаткові витрати, на заходи щодо розробки та впровадження нових перспективних програм, поповнення нестачі власних оборотних коштів, покриття збитків від зниження ціни продукції і на інші цілі. Розмір і порядок відрахувань з прибутку товариства на користь учасників визначається зборами учасників у положенні про порядок розподілу прибутків та збитків товариства.

Підприємство ТОВ «Аграна Фрут Україна» характеризується лінійною організаційною структурою управління. Така організаційна структура характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління (рис. 2.1).

Очолює кожен виробничий підрозділ керівник (орган), який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику (органу). В свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника.

Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження робітникам, обминаючи їх безпосереднього керівника (тобто реалізується принцип єдності керівництва). Створюється ієрархія даної системи управління (наприклад, майстер дільниці, начальник цеху, директор підприємства). Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівникові збирати та обробляти інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не дають. При цьому ланки лінійного управління в цілому відповідають ланкам виробництва, між якими встановлюються прості та чіткі взаємозв'язки.

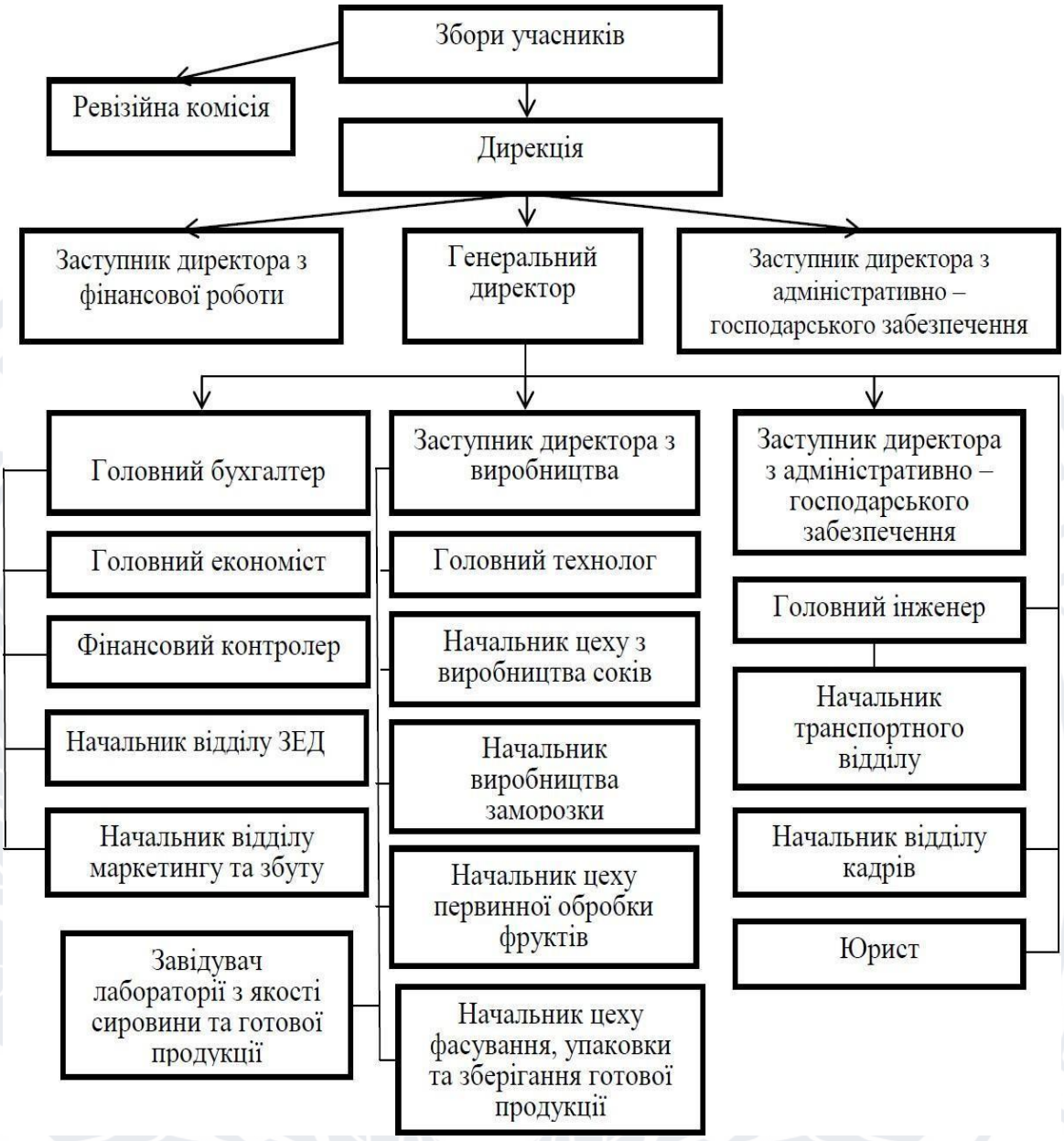


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Аграна Фрут Україна»

Джерело: складено автором

Вищим органом товариства є збори учасників, які правомочні приймати рішення з будь-яких питань діяльності товариства.

Кожний учасник має певну кількість голосів, яка пропорційна його частці у статутному фонді. Збори є повноважними, якщо на них присутні учасники, що володіють у сукупності більш як 60% голосів, а з питань що

вимагають одностайності усі учасники. Збори учасників обирають голову товариства.

Перевагами лінійної організаційної структури на ТОВ «Аграна Фрут Україна» є: узгодженість дій виконавців; оперативність у прийнятті рішень; встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами; єдність і чіткість розпорядництва; підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу; отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами; особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.

Порядок формування, скликання, прийняття рішень та перелік питань з яких повноважені приймати рішення лише збори учасників визначається установчим договором. У товаристві рішенням зборів створюється виконавчий орган: дирекція на чолі з генеральним директором або одноособовий орган – директор.

На основі штатного розпису управлінського персоналу ТОВ «Аграна Фрут Україна» здійснимо структурну характеристику персоналу в залежності від їх ролі у процесі виробництва (табл. 2.1).

Отже, управлінська структура ТОВ «Аграна Фрут Україна» складається із двох рівнів. До першого рівня відносяться головні спеціалісти, а другий рівень – підпорядковані їм лінійні керівники.

Будь які накази, розпорядження та обов'язки працівники одержують лише від безпосередніх лінійних керівників. Цей тип структури є сприятливим для даного підприємства, тому що кожен працівник підпорядковується лише одному керівникові. У товаристві структура управління ґрунтується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі.

Управління на підприємстві організується за лінійною схемою, функціональні ж підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Лінійні керівники не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів апарату управління.

Таблиця 2.1 – Чисельність управлінських працівників ТОВ «Аграна Фрут Україна» за категоріями

Категорії управлінських працівників	Чисельність, чол.		Відхилення 2021р. до 2020р. (+/-)
	2020 р.	2021р.	
Управління			
Директор	1	1	-
Головний бухгалтер	1	1	-
Заступник директора по охороні праці та пожежної безпеки	1	1	-
Відділ продаж СК			
Менеджер із збуту	2	3	1
Диспетчер відділу	2	2	-
Відділ кадрів			
Інспектор з кадрів	1	1	-
МТЗ			
Менеджер з постачання	4	4	-
Митний відділ			
Провідний менеджер із зовнішньоекономічної діяльності	2	3	1
Менеджер із зовнішньоекономічної діяльності	1	1	0
Лабораторія			
Завідувач лабораторії по КС та пюре	1	1	-
Бактеріолог концентрованих соків	4	3	-1
Хімік	1	3	2
Лаборант	2	2	0
Менеджер системи якості	3	1	- 2
Виробництво КС та пюре			
Начальник виробництва концентрованих соків та пюре	1	1	-
Бухгалтер виробництва концентрованих соків та пюре	2	2	-
Виробничі склади			
Зав. складом	1	1	-
Усього управлінських працівників	30	31	1

Джерело: складено автором

Дані таблиці свідчать про те, що за період 2020-2021 р.р. суттєвих змін у складі та структурі управлінських працівників досліджуваного підприємства суттєвих змін не відбулося.

Дослідження факторів, що визначають розмір підприємства, дозволяє вибрати ефективні інструменти управління, визначати напрямки впливу. Параметри оцінки розміру підприємства варіюються залежно від сфери

діяльності. Як загальне для всіх підприємств показника розміру часто називають обсяг виручки в вартісному вираженні. Однак, цей показник частіше характеризує масштаби діяльності підприємства. Крім того, він не завжди дає об'єктивну оцінку зміни масштабів діяльності підприємства, оскільки схильний до дії інфляції. Обсяг продукції, що випускається в натуральному вираженні, фізичний обсяг товарообороту – кількісні показники, що характеризують масштаб діяльності підприємства.

Таким чином, розміри підприємства повинні сприяти виробництву оптимальних обсягів виробництва продукції з метою досягнення високої ефективності галузей, а також сприяти забезпечити раціональному використанню трудових ресурсів, основних засобів, зниженню собівартості продукції та підвищення продуктивності праці. Основні показники розміру ТОВ «Аграна Фрут Україна» представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники розміру ТОВ «Аграна Фрут Україна»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+,-	%
Валова продукція в співставних цінах 2010 року,тис. грн	431349	611743	681237	249888	157,9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	472049	665100	723878	251859	153,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	303460	424799	494928	254032	163,1
Валовий прибуток, тис.грн	168589	24031	228950	60361	135,8
Чистий прибуток, тис. грн	57578	195902	161595	104017	280,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	152537	72959	75835	-76702	49,7
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	389691	533296	623417	233726	160,0
Середньорічна чисельність працюючих, чоловік	559	581	562	3	100,5
Рівень рентабельності, %	19,0	46,1	32,7	13,7	×

Джерело: складено автором

Отже, як свідчать проведені за період 2019-2021 р.р. розрахунки, у ТОВ «Аграна Фрут Україна» спостерігються позитивні зміни усіх основних показників розміру. Зокрема, у 2021 році вартість валової продукції у співставних цінах 2010 року зросла на 57,9%, а товарної продукції – на 53,3%, що зумовлено зростанням обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства.

При цьому збільшився і показник собівартості продукції на 254032 тис. грн або на 63,1%, що також є наслідком як зростання обсягів виробництва, так і подорожчання ресурсів, які використовуються при виробництві продукції підприємства. Зростання обсягів виробництва зумовило зростання валового прибутку на 35,8% і чистого прибутку у 2,8 рази.

Рентабельність – це відносний економічний показник, що характеризує ефективність виробництва та розраховується як відношення прибутку до витрат, тобто є нормою прибутку. Оптимальним значенням рівня рентабельності є 30-50% [30], що дає змогу забезпечувати розширене виробництво і зростання фондів матеріального стимулювання; характеризує ефективність витрат і є основою для обґрунтування найбільш раціональної галузевої структури господарств та отримання необхідної кількості прибутку, як основного регулятора виробництва в ринкових умовах.

В досліджуваному підприємстві даний показник становить у звітному році 32,7 %, що свідчить про високу ефективність виробничо-збутової діяльності на підприємстві.

Важливою характеристикою розміру підприємства є трудові ресурси. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Аграна Фрут Україна» відображено у таблиці 2.3.

Отже, як свідчать дані таблиці, за досліджуваний період середня кількість працівників протягом трьох останніх років збільшилася лише на 3 особи. Позитивним фактом є зростання у 1,5 рази продуктивності праці на підприємстві (за чистим доходом).

Таблиця 2.3 – Ефективність використання трудових ресурсів у ТОВ «Аграна Фрут Україна»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021		
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	472049	665100	723878	251829	153,3
Середньоблікова чисельність працівників, чол.	559	581	562	3	100,5
Витрати робочого часу, тис. люд.-годин	944,8	893,8	1024,9	80,1	108,5
Фонд оплати праці, тис. грн	40288,8	48563,9	63555,1	23266,3	157,7
Середньомісячна заробітна плата, грн	6006,1	6965,6	9423,9	3417,8	156,9
Одержано чистого доходу в розрахунку на 1 середньооблікового працівника, тис. грн	844,5	1144,8	1288,0	443,5	152,2

Джерело: складено автором

Також відмічається стійка динаміка зростання заробітної плати, що є наслідком зростання продуктивності праці. Слід зауважити, що рівень середньомісячної оплати праці суттєво перевищує мінімальні соціальні гарантії держави.

Ефективність виробництва в аграрних підприємствах напряму залежить не лише від розміру провідних галузей, а й від рівня розвитку інших товарних галузей. Значна кількість цих галузей зменшує концентрацію виробництва, що інколи може знизити ефективність господарювання.

Рівень спеціалізації господарства визначають за часткою вартості товарної продукції головних (головної) галузей у загальній вартості його товарної продукції. Чим менша кількість головних і додаткових галузей, тим порівняно вищим є рівень спеціалізації підприємства.

Розглянемо склад і структуру товарної продукції ТОВ «Аграна Фрут Україна» в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура товарної продукції «Аграна Фрут Україна»

Найменування продукції	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Фруктові наповнювачі	76944	16,3	105086	15,8	116544	16,1
Концентрати соків	110932	23,5	160954	24,2	177350	24,5
Концентрати пюре	48149	10,2	73826	11,1	78179	10,8
Заморожені ягоди	120342	25,5	172261	25,9	186037	25,7
Асептичні ягоди	79776	16,9	101760	15,3	120194	16,6
Асептичні овочі	35906	7,6	51213	7,7	45604	6,3
Всього	472049	100	665100	100	723878	100

Джерело: складено автором

Дані таблиці дають підстави зробити висновок про те, що основним напрямом діяльності товариства є переробка плодово-ягідної продукції у свіжі та заморожені фрукти та фруктові наповнювачі. Дана продукція використовуються на підприємствах молочної промисловості як напівфабрикат.

Найбільшу частку в структурі товарної продукції ТОВ «Аграна Фрут Україна» займає виготовлення заморожених ягід та концентрованих соків. Слід зазначити, що готова продукція ТОВ «Аграна Фрут Україна» користується високим попитом на вітчизняному та зарубіжному ринку.

2.2. Оцінка фінансового стану ТОВ «Аграна Фрут Україна» як індикатору ефективності методів управління

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі ці види діяльності підприємства. В першу чергу на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції.

Як правило, що вищі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг і нижча їх собівартість, то вища прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан.

Неритмічність виробничих процесів, погіршання якості продукції, труднощі з її реалізацією призводять до зменшення надходження коштів на рахунки підприємства, в результаті чого погіршується його платоспроможність.

Найбільшу частину операцій фінансового менеджменту становить управління активами підприємства, що зумовлене значною кількістю складових його внутрішнього матеріально-речової та фінансової структури, та вимагає індивідуального підходу в управління; високою динамікою трансформації його видів; пріоритетною роллю у забезпеченні платоспроможності, рентабельності та інших цільових результатів операційної діяльності підприємства.

Розвиток відносин в економіці вимагає нових підходів до управління підприємством. Управління активами підприємства є важливим елементом підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки розроблення і

впровадження раціональних підходів в управлінні активами забезпечують стійкість фінансового стану, кредитоспроможності, інвестиційну привабливість вітчизняних підприємств. Проведене дослідження засвідчує той факт, що у ТОВ «Аграна Фрут Україна» за період дослідження суттєвих змін в структурі активів не відбулося. При чому, обсяг необоротних активів у 2021 році зріс на 228895 тис. грн (на 40,9%), в тому числі по статті «Основні засоби» приріст склав 41,3 %. Зростання активів підприємства відбулося внаслідок суттєвого поповнення групи запасів на 80,1%.

Поповнення необоротних активів підприємства відбулося внаслідок придбання нової технологічної лінії по виробництву соків, що свідчить про розширення на підприємстві матеріально-технічного забезпечення технологічного процесу виробництва продукції.

Визначимо склад і структуру активів ТОВ «Аграна Фрут Україна» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Склад і структура активів ТОВ «Аграна Фрут Україна»

Види активів	2019р.		2020р.		2021 р.		2021р. до 2019р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+,-	%
1.Необоротні активи	125000	22,3	131148	17,2	174286	22,1	49286	139,4
незавершені капітальні інвестиції	6674	1,2	853	0,1	4442	0,6	-2232	66,5
основні засоби	69144	12,3	76775	10,1	75833	9,6	6689	109,6
2.Оборотні активи	434555	77,7	632037	82,8	614164	77,8	179609	141,3
з них: запаси	131237	23,4	251220	32,9	236384	30,0	105147	180,1
дебіторська заборгованість	106292	19,0	158448	20,8	166229	21,1	59937	156,3
гроші та їх еквіваленти	178913	31,2	205199	26,8	199947	25,3	21034	111,8
інші оборотні активи	3	0,01	7	0,1	5	0,01	2	166,7
Загальна сума активів (баланс)	559555	100	763185	100	788450	100	228895	140,9

Джерело: складено автором

Оборотні активи є найбільш мобільною частиною активів підприємств, ефективне використання яких приводить до суттєвого збільшення загального рівня прибутковості господарської діяльності таких підприємств.

Зростання грошей та їх еквівалентів на 11% зумовлено розширенням виробничо-збутової діяльності підприємства.

Дебіторська заборгованість виступає важливою складовою діяльності будь-якого підприємства. Між підприємствами виникають різні умови купівлі товарів, надання послуг. Протягом виробничого циклу підприємство прагне якнайшвидше реалізувати свою продукцію, однак у контрагентів в цей час може не бути вільних коштів в обороті. Існування певного обсягу дебіторської заборгованості в українських підприємствах в ринковій економіці вважається об'єктивним явищем в господарському процесі, якщо контрагенти підприємства-кредитора виконують свої фінансові зобов'язання згідно з умовами, визначеними договірними відносинами. Збільшення у 2021 році її розміру на 56,3% говорить про те, що підприємство широко використовує товарне кредитування при організації збутової політики.

Одним з найважливіших факторів підвищення ефективності виробництва на підприємствах є забезпеченість їх основними фондами в необхідній кількості та асортименті та більш повне їх використання (табл.2.6).

Забезпечення високих темпів розвитку сільськогосподарських підприємств та підвищення ефективності виробництва можливе за умови інтенсивного відтворення і раціонального використання основного і оборотного капіталу. Для повноцінного здійснення виробничо-господарської діяльності агропромислові підприємства повинні бути забезпечені достатньою кількістю засобів виробництва і засобів праці, що становлять основні засоби виробництва. Вони беруть участь у виробництві продукції протягом кількох робочих циклів або років, і їх вартість переноситься на собівартість виробленої продукції або виконаної роботи відповідними частинами, хоча вони до кінця використання зберігають свою натуральну форму [41].

Таблиця 2.6 – Забезпеченість ТОВ «Аграна Фрут Україна» основними і оборотними засобами та ефективність їх використання

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Середньорічна вартість основних і оборотних засобів, тис. грн в т.ч.:	542228	606255	699249	157021	129,0
вартість основних засобів	152537	72959	75835	-76702	49,7
вартість оборотних засобів	389691	533296	623417	233726	160,0
Фондоозброєність, тис. грн.	272,9	125,6	134,9	-138,0	49,4
Фондовіддача, грн.	3,09	9,11	9,54	6,45	308,7
Фондомісткість на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	,32	0,11	0,10	-0,22	31,3
Тривалість обороту, днів	297	289	310	13	104,4
Чистий прибуток, тис. грн.	57578	195902	161595	104017	280,6

Джерело: складено автором

Розглянувши показники таблиці, можна зробити висновок про те, що у 2021 році суттєво знизився рівень фондоозброєності на 138 тис. грн або майже на 2 рази. У той же час слід відмітити, що ефективність використання основних виробничих фондів підприємства у 2021 році суттєво зріс. Так, фондовіддача демонструє позитивну динаміку до зростання і у 2021 році перевищила значення 2019 року утричі. Такі зміни зумовлені зменшенням на балансі підприємства обсягу основних засобів при зростаючих темпах росту чистого доходу.

Таким чином, для поліпшення виробничої структури основних фондів ТОВ «Аграна Фрут Україна» доцільно застосувати заходи з приводу оновлення та модернізації устаткування та механізацію і автоматизацію виробництва тощо.

Для повноцінного аналізу фінансового потенціалу підприємства необхідно провести оцінку динаміки, обсягів та віддачі фінансових ресурсів підприємства.

Оцінка фінансового потенціалу підприємства дозволяє оперативно виявляти внутрішні потенційні можливості і недоліки підлеглої господарської одиниці, виявляти приховані резерви з метою підвищення ефективності її діяльності.

Оцінка фінансового потенціалу підприємства – необхідний етап стратегічного аналізу та управління. У результаті забезпечується системний підхід до оцінки підприємства та його потенціалу, який дозволить виявити сильні та слабкі сторони, а також створити на цій основі комплексний план перспективного розвитку [15, 26].

Проведемо оцінку показників фінансової стійкості ТОВ «Аграна Фрут Україна» в динаміці (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз рівня фінансової стійкості ТОВ «Аграна Фрут Україна»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р. (+,-)
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт фінансової залежності	1,1	1,1	1,0	-0,1
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,95	0,95	0,97	0,02
Коефіцієнт покриття запасів	3,3	2,6	2,9	-0,4
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,8	0,8	0,8	-
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,04	0,04	0,03	-0,01
Коефіцієнт фінансової стабільності	21,4	27,1	29,5	8,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,96	0,96	0,97	0,01

Джерело: складено автором

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про те, що коефіцієнт фінансової незалежності у ТОВ «Аграна Фрут Україна» у 2021 році склав 0,97 (нормативне значення в межах ≥0,5). Даний факт підтверджує

зростання можливості підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів і його незалежність від позикових джерел.

Значення коефіцієнта маневреності власного капіталу(нормативне значення ≥0,1), який характеризує частку власних обігових коштів у власному капіталі, знаходиться на рівні базисного року і досяг значення 0,8.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, який характеризує ступінь участі позикового капіталу у формуванні активів, за період дослідження також майже не змінився. Тобто, протягом трьох років залежність товариства від зовнішніх джерел фінансування не зросла.

Значення коефіцієнта фінансової стабільності, який характеризує перевищення рівня власних коштів над позиковими і фінансову стійкість підприємства за період дослідження, підвищилося на 8,08.

Варто зауважити, що питома вага стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі склала – 0,97, що на 0,01 вище рівня 2019 року і даний показник дещо вищий рівня граничної межі норми (Кф.с. =0,85 – 0,90).

Отже, у сучасних умовах пошук можливостей зміцнення фінансового стану та підвищення фінансової стійкості як основи розширення фінансового потенціалу підприємства є пріоритетним завданням «Аграна Фрут Україна».

Платоспроможність та ліквідність підприємства є невід'ємними поняттями ринкової економіки. Кожен суб'єкт господарювання прагне підтримувати стійкий фінансовий стан, абсолютну ліквідність та платоспроможність. Головною проблемою ефективного функціонування підприємств України сьогодні є відсутність такої комплексної оцінки платоспроможності та ліквідності, яка б дійсно давала можливість керівництву підприємства виявляти слабкі місця та приймати правильні управлінські рішення, щоб в подальшому стабільно здійснювати діяльність та бути привабливим для інвесторів.

Визначимо рівень ліквідності у ТОВ «Аграна Фрут Україна» з метою надання можливості керівництву підприємства виявляти слабкі сторони

діяльності та приймати правильні управлінські рішення для ефективної подальшої їх роботи (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка рівня ліквідності (платоспроможності) ТОВ «Аграна Фрут Україна»

Показник	Нормативне значення	Роки			2021 р. до 2019 р. (+,-)
		2019	2020	2021	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	8,9	7,0	8,9	-
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,7	15,1	13,0	16,9	1,8
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	>1	21,7	21,6	27,5	5,8

Джерело: складено автором

Приведені дані підтверджують той факт, що рівень фінансового потенціалу підприємства є досить високим, що засвідчує досягнуте значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, яке у 2021 році суттєво перевищує нормативний діапазон (0,2 – 0,35) і говорить про готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість.

Досягнуте у 2021 році значення коефіцієнта швидкої ліквідності значно перевищує нормативне, хоча і має тенденцію до зменшення. Даний факт свідчить про зростання на підприємстві обсягу найбільш ліквідних активів, які припадають на одиницю термінових боргів.

Зростання коефіцієнта покриття свідчить про зменшення частини поточних зобов’язань, що підприємство спроможне погасити, за умови реалізації власних оборотних активів, включаючи матеріальні запаси. Його економічна сутність демонструє обсяг оборотних коштів, які припадають на кожну гривню поточних зобов’язань.

Аналіз та оцінка ділової активності підприємства на сьогодні – це один із основних напрямів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств. Отже, завдання оцінювання ділової активності постає як одне із

важливіших для прийняття управлінських рішень у сфері розвитку підприємства, формування стратегії функціонування на перспективу. В умовах євроінтеграційних процесів та посилення міжнародних економічних зв'язків перед вітчизняними підприємствами постає ціла низка питань, що потребують узгодження зі світовою практикою управління господарською діяльністю. Ділова активність в сучасних умовах господарювання постає вирішальним фактором комерційного успіху.

В той же час, ділова активність виступає визначальною характеристикою положення підприємства на ринку. В умовах сьогодення першочергове завданням, що стоїть перед власниками так керівниками сучасних підприємств, є використання комплексу заходів, що забезпечать зростання рівня активності суб'єкта господарювання на ринках капіталу, товарів та робочої сили і дадуть змогу підвищити рівень їх конкурентоспроможності.

Нерідко ділову активність зводять до сукупності показників, що характеризують оборотність використовуваних ресурсів та фактично виражають собою ефективність використання матеріальних ресурсів. Оцінка ділової активності підприємств – складний процес, що включає в себе ряд аспектів, які потрібно врахувати при аналізі.

Крім того, в результаті такого аналізу ми отримаємо на виході сукупність різноманітної інформації, яка не дає нам чіткої рекомендації щодо точної оцінки ділової активності підприємств. У зв'язку з цим питання точної та адекватної оцінки стану ділової активності є важливим моментом у загальному аналізі фінансового стану підприємства. У широкому розумінні ділова активність означає весь спектр зусиль, спрямованих на просування фірми на ринках продукції, праці, капіталу [44].

Розглянемо стан ділової активності ТОВ «Аграна Фрут Україна» (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 Оцінка рівня ділової активності ТОВ «Аграна Фрут Україна»

Показник	Роки			Відхилення (+,-) 2021 р. до 2019 р.
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,08	1,05	1,17	0,09
Період одного обороту обігових коштів	333,3	342,8	307,7	-25,6
Коефіцієнт оборотності активів (ресурсовіддача)	0,84	0,87	0,91	0,07
Коефіцієнт оборотності запасів	2,67	1,96	2,38	-0,29
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,88	0,91	0,94	0,06

Джерело: складено автором

Наведені показники ділової активності ТОВ «Аграна Фрут Україна» за період дослідження демонструють її зростання майже по всіх критеріях.

Зокрема, у 2021 році коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 0,09, що є свідченням того, що кожна гривня вкладених оборотних активів принесла 0,09 грн чистого доходу. Даний факт був зумовлений скороченням періоду оборотності обігових коштів за досліджуваний період, що створило підґрунтя для використання їх з більшою ефективністю.

Згідно з «золотим правилом економіки підприємства», чим більшими будуть темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції на підприємстві за темпи зростання вартості активів, тим кращою буде ділова активність. Перевищення темпу зростання чистого доходу над темпом зростання активів зумовило зростання ефективності використання активів ТОВ «Аграна Фрут Україна», що демонструє зростання на 0,07 коефіцієнта оборотності активів.

У той же час спостерігаємо зниження на 0,29 коефіцієнта оборотності запасів, що свідчить про зниження ефективності політики управління запасами підприємства, що може спричинити перебої в операційному процесі, а відтак – зростання непродуктивних витрат і втрат.

Досягнуте значення коефіцієнта оборотності власного капіталу говорить про обсяг реалізованої продукції на кожну гривню авансованого

власного капіталу. У ТОВ «Аграна Фрут Україна» відмічається зростання рівня даного показника (на 0,06), що є позитивною тенденцією.

Таким чином, ділова активність суб'єкта господарювання допомагає уникнути кризових явищ у виробничо-фінансовій діяльності для забезпечення стійкого економічного зростання, а також зменшує ризик неуспіху в умовах економічної нестабільності ринкового середовища та конкуренції.

Основними шляхами підвищення ділової активності ТОВ «Аграна Фрут Україна» мають стати:

прискорення науково-технічного та організаційного прогресу, що досягається за рахунок підвищення техніко-технологічного рівня виробництва, організаційних систем управління, швидкого оновлення обладнання;

удосконалення організаційної структури за рахунок перегляду повноважень кожного працівника підприємства;

поліпшення структури виробництва зокрема підвищення коефіцієнтів завантаженості та оборотності шляхом збільшення обсягу продукції;

підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг за рахунок підвищення якості товару та послуг, які виробляє підприємство;

розвиток та вдосконалення ЗЕД підприємства.

В ринкових умовах прибуток складає основу економічного розвитку будь-якого господарського суб'єкта незалежно від сфери його діяльності. Зростання прибутку створює фінансову базу для розширеного відтворення, вирішення соціальних та матеріальних потреб трудового колективу і, як наслідок, є основою розвитку ринкової економіки. Якісний аналіз прибутковості підприємства дає змогу знайти найбільш витратні та збиткові осередки у діяльності підприємства, а також найбільш прибуткові види діяльності та можливі шляхи розвитку та удосконалення.

Прибутковість підприємства є найголовнішим показником що відображає фінансовий стан підприємства, його можливість отримувати позитивний фінансовий результат від здійснення комерційної діяльності, що

полягає в перевищенні отримуваного доходу над здійсненими витратами, причому в такому розмірі, який буде достатнім для ефективного та продуктивного подальшого функціонування.

Запорукою високого рівня розвитку підприємств є забезпечення загальної ефективності їх роботи. Тому треба чітко розуміти, що ефективність в економіці – це завжди відношення, яке оцінюється зіставленням ефекту (результату) і витрат. Задовільний рівень ефективності потребує, з одного боку, перевищення кінцевих результатів над витратами на їх досягнення, з іншого – зіставлення одержаних при цьому результатів з результатами аналогічних об’єктів.

Отже, хоча абсолютна сума прибутку, отримана підприємством, і є дуже важливим показником діяльності, вона не може характеризувати рівень ефективності господарювання, це пов’язано з тим, що абсолютний розмір прибутку характеризує лише одноразовий економічний ефект, тоді як міру цієї ефективності характеризує показник рентабельності. У системі ринкового механізму господарюванню рентабельності належить одне з центральних місць. Особливостями цієї економічної категорії як елементу цього механізму є комплексний характер, різноманітність виконуваних функцій. Найчастіше рівень рентабельності розглядається як головний оцінний показник з нормою прибутку як основного чинника [25, 30, 46].

Розглянемо рівень прибутковості (рентабельності) ТОВ «Аграна Фрут Україна» (таблиця 2.10).

Як свідчать дані таблиці, за період дослідження показники рентабельності ТОВ «Аграна Фрут Україна» показують тенденцію до зниження, хоча і мають досить високий рівень. Для потенційних інвесторів дана інформація свідчить про те, що кошти, інвестовані в активи та власний капітал, генерують додатковий прибуток на кожну вкладену гривню, тобто підприємство є інвестиційно привабливим. Зниження рентабельності реалізації спричинене випереджаючими темпами зростання витрат проти темпів зростання чистого доходу.

Таблиця 2.10 – Оцінка рентабельності ТОВ «Аграна Фрут Україна»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р. (+,-)
	2019	2020	2021	
Рентабельність активів	0,27	0,25	0,20	-0,07
Рентабельність власного капіталу	0,28	0,26	0,21	-0,07
Рентабельність реалізації (діяльності)	0,50	0,46	0,32	-0,18

Джерело: складено автором

Для того, щоб рівень прибутковості зростав, на ТОВ «Агрокомплекс» доцільно забезпечити проведення таких заходів:

зростання обсягу виробництва продукції за рахунок вдосконалення технологічного процесу і технічного переозброєння;

збільшення обсягу продажів продукції за рахунок створення сприятливих умов продажу та мотивації клієнтів, виходу на нові ринки, вдосконалення розрахунково-платіжних відносин і різних маркетингових прийомів;

адаптація цін до чутливості ринку (мова йде про використання стратегії гнучких цін);

оптимізація структури виробленої і реалізованої продукції за рахунок диверсифікації виробництва і збільшення частки рентабельних продажів;

зниження собівартості виробництва і реалізація продукції за рахунок підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів;

підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;

збільшення доходів від іншої діяльності підприємства (продажу основних фондів та іншого майна, цінних паперів тощо).

Динаміка фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства відображена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Склад і структура фінансових результатів діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна»

Показники	Роки						2021 р. до 2019 р.	
	2019		2020		2021			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	472049	100	665100	100	723878	100	251879	153,4
Собівартість реалізованої продукції	303460	64,2	424799	63,9	494928	68,3	191468	163,4
Валовий прибуток (збиток)	168589	35,7	240301	36,1	228950	31,7	60361	135,8
Інші операційні доходи	86084	18,2	188533	28,3	66578	9,2	-19506	77,3
Адміністративні витрати	22558	4,8	33983	5,1	32877	4,5	10319	145,7
Витрати на збут	24494	5,2	33474	5,0	35258	4,8	7764	143,9
Інші операційні витрати	21600	4,6	111300	16,7	30330	4,2	8730	140,4
Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток/ збиток)	186021	39,4	250077	37,6	197063	27,2	11042	105,9
Фінансові результат до оподаткування	186021	39,4	250077	37,6	197063	27,2	11042	105,9
Податок на прибуток від звичайної діяльності	33484	7,1	54175	8,1	35468	4,9	1984	105,9
Чистий прибуток (збиток)	152537	32,3	195902	29,3	161595	22,3	9058	105,9

Джерело: складено автором

На основі проведених розрахунків стало можливим зробити висновок про те, що за досліджуваний період відбувається як зростання собівартості реалізованої продукції, такі і її питомої ваги у структурі чистого доходу. Такі

зміни зумовлені збільшенням обсягу виробленої продукції та зростанням цін на ресурси, що використовуються у процесі її виробництва. При цьому слід зауважити, що темп росту собівартості продукції перевищує темп росту чистого доходу від її реалізації.

У 2021 році відбулося також досить вагоме скорочення по статті «Інші операційні доходи», що зумовлено зменшенням отриманих доходів від реалізації інших оборотних активів (виробничих запасів, малоцінних та швидкозношуваних предметів тощо); від операційної оренди активів; отриманих пені, штрафи, неустойки, визнані боржником або щодо яких отримано рішення судових органів про їх стягнення; доходів від відшкодування раніше списаних активів; доходу від списання кредиторської заборгованості, яка виникла в ході операційного циклу після закінчення строку позовної давності. Варто також зазначити, що у 2021 році зросла сума отриманого чистого доходу, однак, питома його вага у структурі чистого доходу суттєво скоротилася, що є негативною тенденцією для підприємства.

Отже, прибуток є основною метою діяльності підприємства, джерелом фінансування його розвитку, вдосконалення його матеріально-технічної бази та продукції, забезпечення всіх форм інвестування, об’єктом оподаткування та джерелом сплати податків. Таким чином, прибуток відіграє надзвичайно важливу роль у господарській діяльності будь-якого підприємства. Ґрунтуючись на проведеному аналізі господарської діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» пропонуємо наступні шляхи підвищення прибутку: збільшення обсягу реалізації товарної продукції; удосконалення засобів виробництва; економія матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; механізація виробництва, пошук нових ринків збуту та збільшення витрат на рекламу; підвищення якості продукції; ліквідація витрат від браку; підвищення продуктивності праці; вдосконалення методів управління.

Таким чином, удосконалення методів управління на підприємстві ТОВ «Аграна Фрут Україна» є життєво необхідним, оскільки сприяє зміцненню його конкурентоспроможності.

2.3. Аналіз методів управління ТОВ «Аграна Фрут Україна»

На основі попередньо проведеного аналізу діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» та його фінансово-економічних показників можна зробити висновок, що на підприємстві використовуються окремі методи управління. Їх можна підрозділити на три основні групи:

Адміністративно-організаційні методи. До них слід віднести регулювання взаємовідносин співробітників через положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, а також використання мотивації влади (видання наказів, розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю.

Соціально-психологічні методи – стимулювання праці через надання різного роду соціальних гарантій, так звані нетрадиційні методи мотивації.

Необхідно також позначити, що на ТОВ «Аграна Фрут Україна» переважає система стимулюючого впливу на персонал. Тобто керівництво підприємства робить акцент на використанні різного плану матеріальних стимулів для підвищення інтересу до продуктивної роботи.

Економічні методи. До них відносять матеріальні методи мотивації. Сутність матеріальної мотивації працівників полягає у своєчасній оплаті праці при виконанні якісно та у строк виробничих завдань, а також при наявності у підприємства Адміністрація може встановлювати наступні форми матеріальної винагороди:

преміювання робітників;

надавати фінансову допомогу робітникам, які її потребують, виходячи з фінансових можливостей підприємства;

виплачувати винагороди за підсумками роботи за рік, а також за окремі періоди;

встановлювати надбавки до заробітної плати.

Винагорода за підсумками роботи за рік – особливий вид матеріального заохочення співробітників, яке виплачується їм понад заробітної плати. Його

розмір визначається з урахуванням підсумків результатів роботи в поточному році по підприємству в цілому, а також по кожному окремому робітнику. Виплачується дана винагорода не із прибутку , а з резервного фонду у розмірі місячної зарплати (окладу), як правило до щорічної відпустки робітника. Надається у повному обсязі тільки тим робітникам, що пропрацювали на підприємстві повний календарний рік. Але є виключення для тих працівників, які не відпрацювали повний календарний рік з поважних причин у випадках:

звільнення з робочого місця у зв'язку з призовом на службу у збройні сили України;

звільнення з робочого місця у зв'язку з виходом на пенсію;

звільнення з робочого місця у зв'язку з народженням дитини;

повернення на роботу на підприємство у зв'язку з закінченням служби у збройних силах України;

знаходження у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею 3 років.

В залежності від трудового стажу розмір даного заохочення може встановлюватися :

при стажі від 1 до 5 – 80 % окладу (для робітників середньої зарплати) за останній рік;

при стажі від до 10 років – 125% окладу (для робітників середньої зарплати) за останній рік;

при стажі більше 10 років – 150% окладу (для робітників середньої зарплати) за останній рік.

За власний вклад робітника у виконання поставлених задач, реалізацію раціональних рішень, швидкого досягнення результату у виконуваній роботі, генеральний директор за погодженням з профспілковими організаціями розмір винагороди може збільшити на 10%. Також генеральний директор за погодженням з профспілковими організаціями може зменшувати розмір винагороди або зовсім її не виплатити у наступних випадках:

прогулу без поважних причин, що підтверджений відповідною доповідною, наказом про винесення догани тощо;

якщо з вини робітника настав негативний результат у роботі (робота не виконана у поставлені строки, несвоєчасна підготовка документів тощо);

у випадку нанесення збитків підприємству з вини робітника;

у випадку появи робітника у нетверезому стані, стані наркотичного або токсичного оп'яніння, факт якого підтверджений відповідним актом і доповідною запискою від начальника відділу, медичним висновком;

у випадку здійснення робітником крадіжки, факт якої підтверджений рішенням суду чи постановою органу у компетенцію якого входить накладення адміністративних заходів.

Таким чином розмір отримуваної заробітної плати та премії залежить цілком від робітника його направленості на досягнення результатів.

Щодо нетрадиційної матеріальної мотивації до неї входить грошові компенсації згідно чинного трудового законодавства України, а саме це оплата лікарняних листів, оплата регламентованих відпусток, оплата відряджень, надання та оплата місця проживання, якщо робітник направляється на об'єкт до іншого міста, оплата понаднормово відпрацьованих годин і тощо.

Підсистема нематеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «Аграна Фрут Україна» представляє собою традиційні методи не фінансової мотивації, які широко розповсюджені у вітчизняній практиці. Це визнання видатних досягнень працівників нагородження почесними грамотами, за особливі успіхи у розвитку підприємства надання корпоративного звання «Людина року», підвищення по кар'єрній «драбині».

За реалізацію даних методів мотивації на аналізованому підприємстві відповідальність несуть суб'єкти управління різних рівнів, які можуть вносити свої рекомендації щодо винагороди конкретних осіб.

Але проблема на ТОВ «Аграна Фрут Україна» полягає в тому, що на підприємстві не займаються питаннями аналізу, розвитку та вдосконалення

системи мотивації працюючих. Усі методи управління, які використовуються були б раціональними та продуктивними, якщо вони влаштовували усіх співробітників.

Для того, щоб дослідити відношення персоналу до їх роботи та, які саме мотиви для них є актуальними скористаємося мотиваційним тестом Ф. Герцберга «Мотивація до праці» (Додаток А), проведемо опитування з використанням методики Ш. Річі та П. Мартіна для виявлення значимості мотиваційних потреб у персоналу, а також визначимо рівень вмотивованості працівників підприємства за допомогою тесту А. Хайема.

Загальна кількість працівників, що пройшли тестування склала 116 осіб (20 – керівників, 86 – робочі) з них 40 жінок та 66 чоловіків.

Отже спочатку було проведено тестування працівників згідно методики, що була розроблена Ф. Герцбергом на основі його двох факторної гігієнічно-мотиваційної моделі мотивації. Гігієнічні фактори – це фактори здоров'я до них відносяться зовнішні фактори по відношенню до праці, які знімають невдоволеність працівника нею. До даної групи відносяться наступні фактори: фінансові мотиви, визнання, відносини з керівництвом, відносини з колегами.

Мотиваційні фактори – це внутрішні фактори, що притаманні роботі. Ця група факторів передбачає, що кожний окремий робітник може працювати вмотивовано, коли бачить чітко сформульовану мету та вважає, що він зможе її досягнути. Це такі фактори, як відповідальність, кар'єра, досягнення та зміст роботи.

Наявність цих двох груп факторів у мотивації працівників у повній мірі викликає задоволення працею, що призводить до підвищення продуктивності праці.

Даний тест складається з 28 питань у кожному по 2 твердження між якими необхідно розподілити бали від 0 до 5 так, щоб сума балів по обом твердженням дорівнювала 5.

Для аналізу відповідей необхідно обчислити суму балів по кожній з категорій. Ступінь вагомості кожної категорії визначається згідно таких

нормативних даних: висока значущість 35-24 балів; середня значущість 23-12 балів; низька значущість 11-0 балів.

Результати проведеного тестування працівників ТОВ «Аграна Фрут Україна» представлені на рис. 2.2.

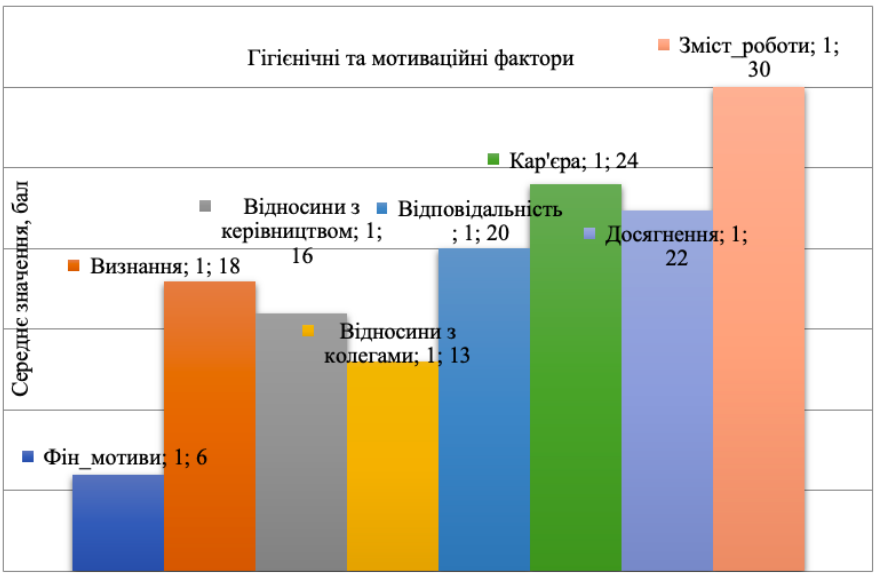


Рисунок 2.2 – Результати тесту «Мотивація до роботи»

Джерело: складено автором

Згідно представленим результатам тесту Ф. Герцберга та посилаючись на нормативні значення можна зробити висновок, що у досліджених працівників підприємства ТОВ «Аграна Фрут Україна» високо виражені мотиваційні фактори до роботи, гігієнічні фактори знаходяться на середньому рівні. Це говорить про те, що ті 116 опитуваних осіб у своїй роботі віддають перевагу мотиваційним факторам – соціально-психологічним методам управління, тобто для продуктивного виконання своїх обов'язків для них важливими складовими є зміст роботи, можливість кар'єрного росту, наявність відповідальності за виконання робочих завдань, а також наявність похвали за досягнення. Переважним фактором для продуктивної роботи опитувані вважають «Зміст роботи». Робота має позитивні (творча, різноманітна, легка) та негативні (одноманітна, важка, рутина) характеристики. Від того як саме робітники сприймають надані завдання та

розуміють свої обов'язки буде залежати результат. Також на це впливає і те чи правильно сформульовані завдання і коректно задана мета, оскільки це також може вплинути на результативність та швидкість виконання роботи. Другим за важливістю є фактор який спонукає робітників працювати краще – можливість кар'єрного росту. В особливості це питання торкається службовців, робітників та спеціалістів. Адже підвищення по кар'єрній «драбині» відкриває перед ними нові перспективи, можливості розвитку, проявлення свого потенціалу, реалізацію нових проектів та ідей. Для продуктивної праці не менш важливу роль відіграє можливість саморозвитку та реалізація нових проектів, при цьому щоб результати досягнень визнані або розкритиковані керівником та колегами. Наявність певної відповідальності при виконанні/невиконанні обов'язків є стимулом до якісного та своєчасного виконання робочих завдань. Гігієнічні фактори також відіграють немалу роль адже якщо у колективі здорова атмосфера і психологічний стан всіх робітників задовільний то, колектив буде злагоджено та продуктивно працювати. І у підсумку кожна праця повинна бути визнана або розкритикована, щоб дати робітнику поштовх для подальшого розвитку і дій. Таким чином, щоб усунути негативний вплив гігієнічних факторів, необхідно більш детально дослідити потреби працівників ТОВ «Аграна Фрут Україна» одержати уявлення щодо їх мотиваційних факторів проведене опитування з використанням методики Ш. Річі та П. Мартіна. За основу у даному тесті взяте зіставлення значимості ряду мотиваційних факторів, які представляють важливість з погляду керівництва підприємства. Сутність анкетування представляє собою розподіл опитуваним 11 балів між чотирма варіантами кожного з 33 запропонованих тверджень.

Результати проведеного опитування працівників ТОВ «Аграна Фрут Україна» представлені на рис. 2.3 у вигляді узагальненого середнього профілю суб'єктивних оцінок значимості факторів мотивації.

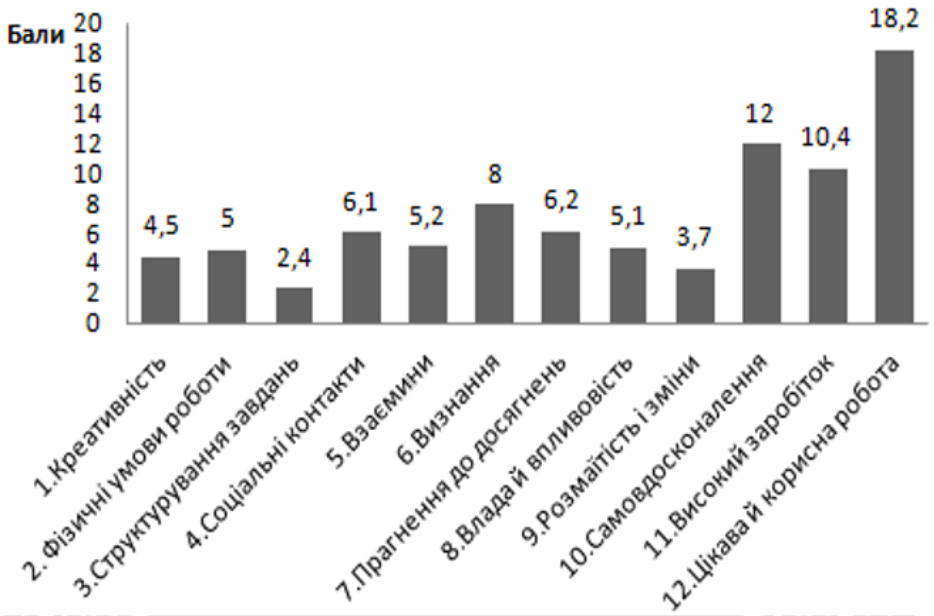


Рисунок 2.3 – Значимість змістовних чинників мотивації, % у вибірці

Джерело: складено автором

Із запропонованого переліку мотивів переважний відсоток опитуваних віддає такому чиннику, як «цікава і корисна робота» він є найліпшим засобом для продуктивного виконання роботи і не потребує фінансових витрат під підприємства. Головне залежить від керівника, а саме подати робітнику інформацію щодо регламенту заданої роботи так, щоб він був заінтересований виконати її вчасно та продуктивно. Також на думку працівників робота має приносити користь не тільки підприємству, а й самому працюючому надавати йому поштовх до професійного розвитку та самовдосконалення. Наступним за кількістю набраних балів у структурі мотивів працівників підприємства йде мотив високий заробіток. Тобто для того, щоб вмотивувати працівника до продуктивної праці на даному підприємстві необхідно забезпечити його відчуття фінансової стабільності, а також своєчасно винагороджувати його успіхи. Інші чинники знаходяться на середньому рівні вираженості, значення їх більш ситуативне обумовлено, в залежності від конкретного підрозділу та індивідуальних особливостей.

Знання змістовної спрямованості мотивації персоналу все ж не дозволяє повністю спрогнозувати ефективність їх поведінки, тому доцільно провести

дослідження рівня вмотивованості вікових категорій працюючих. Для цього на тій же самій вибірці було проведене анкетування за методикою А. Хайема з визначення рівня мотивації працівників.

Як показники рівня мотивації при цьому були використані суб'єктивні оцінки таких власних проявів як: ентузіазм та енергія у виробничій діяльності; кількість часу, що приділяється роботі; зосередженість; задоволеність роботою; пов'язаність подальших життєвих планів з діяльністю підприємства; прагнення домогтися кращих результатів; додатковий добровільний вклад в роботу.

При інтерпретації результатів необхідно орієнтуватися на наступні нормативні дані: високий рівень вмотивованості – $5 \leq x \leq 7$ балів, середній – $3 < x < 5$ балів, та низький рівень – $0 \leq x \leq 3$ бали.

Аналізуючи результати анкетування наведені на рис. 2.4. видно, що персонал підприємства ТОВ «Аграна Фрут Україна» має достатньо низький рівень мотивації до ефективної праці.

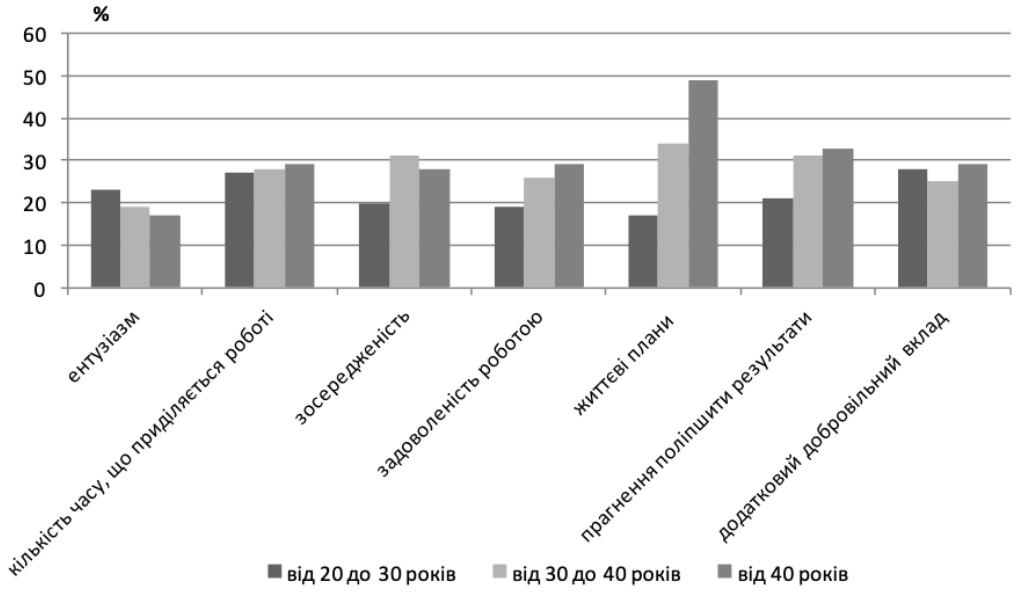


Рисунок 2.4 – Рельєф складових рівня мотивації працівників

Джерело: складено автором

Складовими, що інтегрують усі категорії працівників є кількість часу, що приділяється роботі та величина додаткового добровільного вкладу. Таким чином тривалість робочого дня для працівників ТОВ «Аграна Фрут Україна»

є дуже гострим питанням, адже ще повинен залишатися час на самовдосконалення та розвиток професійних навичок, сім'ю, та інші потреби. Тому доцільно ввести корективи у графік роботи.

Наявність такого мотиву як додатковий добровільний вклад у всіх працюючих свідчить про те, що весь персонал заінтересований у розвитку підприємства ТОВ «Аграна Фрут Україна». Також керівництву слід звернути увагу на те, що різні вікові категорії мають різні мотиви до праці у зв'язку з різним рівнем досвіду роботи, життєвими планами та ідеологією. Так молодь у силу малого життєвого та трудового досвіду працює на ентузіазмі, має більше креативності у своїх підходах до вирішення завдань, менше задоволена умовами праці та менш зосереджена і відповідальна. Персонал середньої вікової категорії відрізняється більшим бажанням до ефективної праці, до стабільності, кар'єрного росту, зосередженістю та відповідальністю до виконання своїх обов'язків. Робітники віком від 40 років відрізняється більш довгостроковими життєвими планами, має свій підхід до виконання завдань, пропонує більш раціональні та діючі проекти і має більший рівень вмотивованості праці, в силу більшого досвіду та компетенції. Співробітники готові приділяти більше часу роботі, вносити свої розроби та пропозиції щодо покращення виробничої або збутової діяльності, вони мають більше тісних ділових зв'язків. Для даної категорії пропонується стимулювання більшою відповідальністю, владою, можливістю самому приймати рішення, матеріальна та нематеріальна винагорода за успішні проекти та ідеї. Таким чином можна сказати, що найбільший рівень вмотивованості у персоналу віком від 40 років.

Отже на основі проведених досліджень, щодо системи методів управління на підприємстві ТОВ «Аграна Фрут Україна» можна зробити висновок, щоб система методів управління реалізовувала кращий вплив на мотивацію робітників необхідно пристосувати управлінський інструментарій згідно отриманих результатів дослідження.

Крім того, в ході виконання аналітичної частини дослідження отримано такі висновки:

1. Аналіз господарської діяльності проведено на підприємстві ТОВ «Аграна Фрут Україна», яке входить до концерну «AGRANA Group» й сеціалізується на переробці плодово-ягідної продукції, яка надходить у вигляді свіжих та заморожених фруктів у фруктові наповнювачі та у подальшому використовуються як напівфабрикат на підприємствах молочної промисловості та суміжних із нею галузях, а також для виробництва соків (натуральні та концентровані).

2. Грунтуючись на проведеному аналізі господарської та управлінської діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» в роботі пропонуються наступні шляхи підвищення прибутку досліджуваного підприємства: збільшення обсягу реалізації товарної продукції; удосконалення засобів виробництва; економія матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; механізація виробництва, пошук нових ринків збуту та збільшення витрат на рекламу; підвищення якості продукції; ліквідація витрат від браку; підвищення продуктивності праці; вдосконалення методів управління.

3. Згідно представленим результатам тесту Ф. Герцберга та посилаючись на нормативні значення можна зробити висновок, що у досліджених працівників підприємства ТОВ «Аграна Фрут Україна» високо виражені мотиваційні фактори до роботи, гігієнічні фактори знаходяться на середньому рівні. Це говорить про те, що у своїй роботі персонал віддає перевагу мотиваційним факторам – соціально-психологічним методам управління, тобто для продуктивного виконання своїх обов’язків для них важливими складовими є зміст роботи, можливість кар’єрного росту, наявність відповідальності за виконання робочих завдань, а також наявність похвали за досягнення.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Вдосконалення системи методів управління мотивацією

Проаналізований теоретичний матеріал дає змогу зробити висновки, що все більшого значення набуває аспект використання інноваційних методів управління мотивацією персоналу у сучасному дискурсі менеджменту. Інтелектуальний та інноваційний характер нових економічних відносин, висуває і нові вимоги до поведінки персоналу. На зміну механістично чіткому, беззаперечному виконанню управлінських розпоряджень, приходить необхідність належного використання когнітивних можливостей персоналу, яка передбачає партисипативність та самоорганізацію. Так радикальна трансформація вимагає принципово іншої системи методів управління, які стимулюють рефлексивні процеси через формування специфічного стану напруженості, зацікавленості, задіяності у процесах діяльності підприємства.

На тлі кризисної ситуації в економіці України, яка обумовлена воєнним станом та руйнуванням інфраструктурних об’єктів, позначився істотний перелом у сфері трансформації управлінської поведінки та, відповідно, методів управління, що застосовуються по відношенню до рефлексивно-активного персоналу. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчули, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливий без інтеграції персоналу у всі сфери організаційної життєдіяльності, делегування йому безпрецедентно широких повноважень, а це, безумовно, передбачає пошуку нових методів управління мотивацією й стимулюванням праці.

Дослідження працівників ТОВ «Аграна Фрут Україна» наочно показує, що досягнення високого достатку респонденти вважають можливим, що співробітники усвідомлюють, що рівень зарплати залежить від трудових зусиль, підготовки працівника, які в значній мірі визначають зацікавленість

адміністрації в конкретному працівникові. Простежується прагнення до досягнення поваги оточуючих, повністю реалізувати свої здібності, яке необхідно розвивати й підтримувати На основі проаналізованого матеріалу, щодо системи методів управління ТОВ «Аграна Фрут Україна», а також з урахуванням потреб робітників на ряду з прямими економічними методами управління мотивацією пропонується використання соціально-психологічної та опосередкованих економічних груп методів управління шляхом введення непрямих матеріальних та нематеріальних методів управління мотивацією. Оскільки, як було виявлено для того, щоб система методів управління мала ефективність, окрім економічних методів впливу у процесі управління персоналом необхідно використовувати та комбінувати різні методи мотивації, бо працівники розвиваються і разом з цим змінюються їх потреби.

Для підвищення якості роботи можуть бути використані системи штрафів і скасування преміальних виплат – в цілях забезпечення економічної безпеки, відшкодування заподіяної шкоди підприємству в результаті розкрадань, прогулів. В якості моральних «стимулів» можуть бути застосовані: стимулювання вільним часом. Тобто за підсумками роботи кожного працівника за певний період можуть бути надані за бажанням відгули, додаткові вихідні; ротація – надання можливості просування по службі, направлення працівників у відрядження, підвищувати роль співробітників в участі управлінням підприємством; надання співробітникам можливості додаткового навчання, та підвищення кваліфікації. Дослідження, проведене Національним центром якості освіти персоналу (EQW – США), показало, що 10% збільшення витрат на підвищення освітнього рівня співробітників, збільшує їх продуктивність на 8,6% В той же час 10% збільшення інвестицій в обладнання призводить до зростання продуктивності лише на 3,4% [13].

Враховуючи діагностований мотиваційний ландшафт ТОВ «Аграна Фрут Україна», а також результати аналізу науково-практичної літератури з питань методів управління мотивацією персоналу [3, 4, 6, 9, 16, 20, 30, 51] в роботі систематизована система методів управління мотивацією (рис. 3.1).

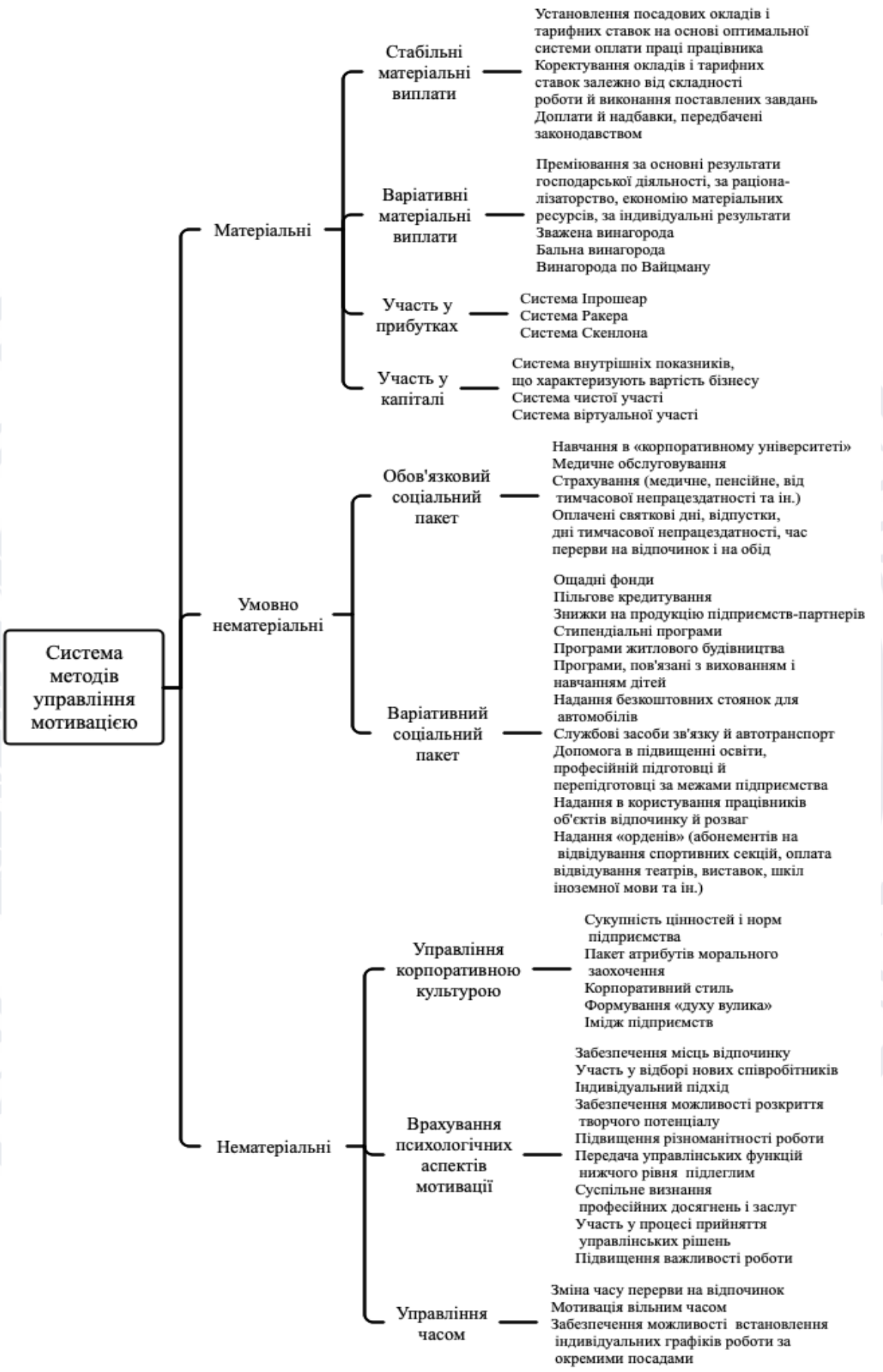


Рисунок 3.1 – Система методів управління мотивацією

Джерело: складено автором

Аналіз системи методів управління на підприємстві ТОВ «Аграна Фрут Україна» показав, що управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління. Основа системи стимулювання персоналу закладається використанням організаційно-технічних методів, які оптимізують побудову системи управління ефективністю праці. Використовувані соціально-психологічні методи ефективно здійснюють духовне стимулювання, створюючи сприятливий психологічний клімат у колективі і відчуття приналежності до організації. Встановлений на підприємстві стабільний розмір винагороди персоналу запобігає збільшенню плинності кадрів і знижує витрати на пошук нових трудових ресурсів.

Основними напрямками вдосконалення соціально-психологічних методів управління мотивацією персоналу на підприємстві ТОВ «Аграна Фрут Україна» можуть бути:

Збірка робочих колективів, з врахуванням комплексу соціально-психологічних характеристик особистості, його рівня професійно-кваліфікаційної зрілості, особливостей мотиваційної сфери та інше. Застосування подібних методів збірки робочих колективів дозволить формувати симбіотичний полісуб'єкт, який здатний на прояв надситуативної активності та генерування нетривіальних результатів діяльності.

Застосування керівництвом «м'яких» методів впливу на рефлексивно-активний персонал. Серед яких вплив через особистий приклад керівника своїм підлеглим, який проявляється у іміджі менеджера та формує потужний мотиваційний вплив на співробітників у плані їх самовираження і причетності до роботи на підприємстві. Крім цього, на особистому прикладі часто ґрунтується влада керівника, необхідна для здійснення інших функцій з управління персоналом.

Використання аксіологічних орієнтирів – орієнтуючі ціннісні умови, тобто цілі організації, бачення, місія. Кожен співробітник повинен знати й розділяти зазначені складові, оскільки, задовольняючи особисті потреби, він

одночасно працює, щоб виконати цілі, які стоять перед організацією в цілому.

Встановлення соціальних норм поведінки і соціальне стимулювання розвитку колективу. Практично будь-яка людина дотримується якихось етичних норм поведінки. Такі норми необхідні не тільки в побуті, але і в трудової діяльності людей. Тому якщо керівництво визначає соціальні норми поведінки або вони виробляються на основі угоди між членами колективу і керівництвом або на підставі вироблених роками традицій, то такий стан речей сприяє підвищенню соціально-морального клімату в колективі й є важливим мотивуючим фактором (відсутність конфліктів, згода і тощо).

Встановлення моральних санкцій і заохочень, тобто розумне поєднання позитивних і негативних стимулів. Моральні санкції у вигляді доган і зауважень мають силу мотиваційного впливу на тих підприємствах, де це вироблено багаторічною традицією.

Розвиток культури інформаційної відкритості, формування конструктивного полілогу між всіма членами колективу, підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі на основі розвитку системи управління конфліктами. Формування і розвиток організаційної культури на основі створення на підприємстві системи попередження конфліктних ситуацій, стимулювання їх позитивних наслідків дозволить забезпечити високу ефективність функціонування системи управління на підприємстві, підтримка сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі.

Формування творчої атмосфери, яка орієнтована на підтримку рефлексивних структур учасників та надає можливості кожному на своєму робочому місці показати на що він здатний і що він значить для інших, тому необхідно признавати працю кожного окремого працівника, надавати можливість приймати рішення з питань, які відносяться до його компетенції, консультувати інших працівників та інші. На робочих місцях слід формувати світогляд команди, не можна руйнувати існуючі неформальні групи, якщо вони не перешкоджають ефективній роботі підприємства.

Практично кожний працівник має власну думку щодо того, як

поліпшити свою працю. Опираючись на зацікавленість керівництва, слід організувати роботу так, щоб стимулювати у працівника бажання бути частиною організаційної єдності, що самоорганізується. На основі того, в якій формі, з якою швидкістю і яким чином працівники отримують завдання, вони оцінюють власну значимість з точки зору керівника, тому не можна приймати рішення, яке стосується змін в роботі співробітників без їх відома, навіть якщо зміни позитивні, а також перешкоджати в доступі до необхідної інформації – це передбачає можливість імплементації практик партисипативного управління.

Окремо слід наголосити на якості зворотного зв'язку з боку керівництва, що стосується результатів діяльності персоналу. Інформація щодо якості праці співробітника повинна бути оперативною, масштабною і своєчасною. Як підтверджують результати досліджень в сфері когнітивних теорій мотивації, самодетермінація працівника – це потреба відчувати себе автором власної дії є ключовою складової механізмів внутрішньої мотивації та природною потребою індивіду [54]. Тому працівнику необхідно надавати максимально можливий рівень самоконтролю. Більшість людей прагне в процесі роботи отримати нові знання – саморозвиток, тому необхідно надати підлеглим можливість навчатися, розвивати їх творчі здібності, толерантно ставитися до помилок, які є необхідною сходинкою у формуванні професіонала високого рівня. Крім цього, до інноваційних методів управління мотивацією персоналу, які опосередковано впливають на зміну мотиваційних станів слід віднести: способи організації спілкування, культуру менеджменту, умови управлінської взаємодії тощо. Поведінкова схема застосування методів управління наведена у Додатку Б.

Окремою групою інноваційних методів «м'якого» управління мотивацією персоналу є методи управління емоціями. Згрупуємо пропоновані методи за характером впливу на мотивацію персоналу (рис. 3.2).

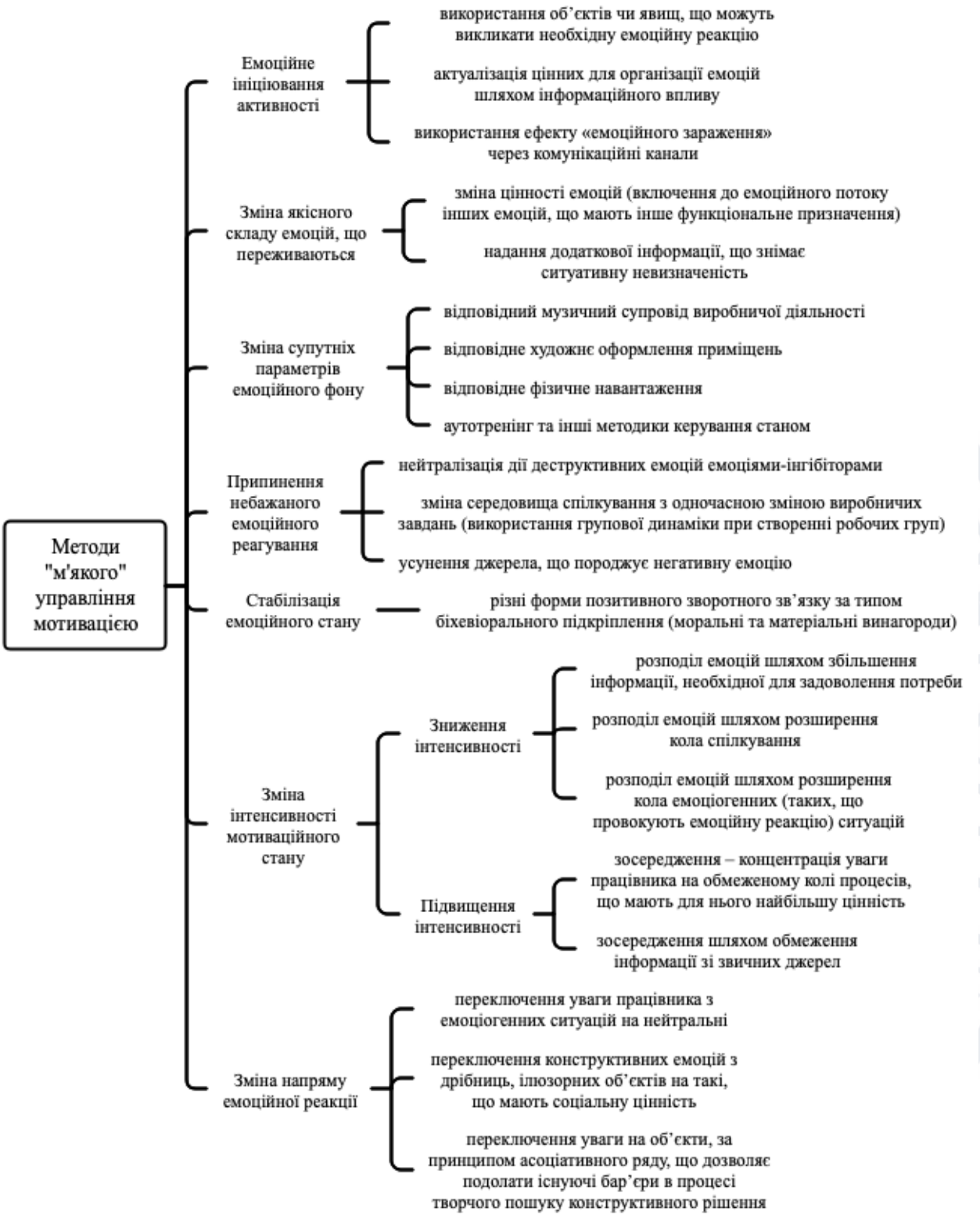


Рисунок 3.2 – Методи «м'якого» управління мотивацією персоналу

Джерело: складено автором на основі [3, 4, 51, 55]

Застосування методів «м'якого» управління мотивацією персоналу вимагає наявності певного співвідношення коефіцієнту інтелекту (IQ), емоційного коефіцієнту (EQ) та політичного фактору (PQ) [56]. Саме

збалансованість наведених параметрів дозволяє керівникові ефективно застосовувати «м'які» методи управління, оскільки саме вони надають змогу здійснювати своєчасні втручання з метою попередження явища демотивації працівників. Це означає, що менеджери, цілком або частково залучені до процесу управління персоналом, повинні розуміти внутрішні і зовнішні фактори, що істотно впливають на мотивацію працівників.

Загалом можна зробити висновок, що впровадження запропонованих заходів у поєднанні з вдосконаленням інших методів управління дозволить підвищити зацікавленість співробітників в результатах своєї праці та ефективність всієї системи управління підприємством.

3.2. Науково-практичні рекомендації щодо вибору релевантного методу управління мотивацією персоналу

Не дивлячись на те, що дослідження процесів мотивації є перманентними, а мотивована поведінка персоналу вважається ключовим фактором ефективності та розвитку підприємства, тригером перегляду традиційних методів управління в роботі послугувала концепція «Менеджмент 3.0», в якій поставлено питання необхідності переформатування та трансформації прийнятих підходів та методів управління мотивацією персоналу підприємства, заснованих на зовнішньому стимулюванні, до нових способів мобілізації та організації людських можливостей.

Аналіз практики управління ефективними підприємствами [3, 13, 51, 55] демонструє радикальну невідповідність вітчизняним реаліям поведінки персоналу в робочому середовищі: демонструють відданість цінностям та інтересам організації, залучені до процесів змін, підтримують нові ідеї, творчо підходять до вирішення рутинних та нетипових завдань, виявляють ініціативу щодо покращення діяльності компанії, згуртованість та готовність до

командної роботи. Стає зрозумілим, що така поведінка зумовлена використанням релевантних методів управління.

Мова йде про використання такої комбінації методів управління, які фокусують увагу на внутрішній мотивації у формуванні інноваційного мислення та мотивованої поведінки персоналу, необхідних для успішного функціонування та розвитку сучасного підприємства.

Залучення працівників у процеси самоорганізації підприємства на основі внутрішньої мотивації передбачає не тільки підвищення значущості для працівника тієї чи іншої зовнішньої мети, а й формування цілісної конструкції, що базується на со-орієнтації векторів поведінки персоналу та цілей підприємства. Працівник повинен мати чітке відчуття синхронізованості внутрішніх та зовнішніх цілей для того, щоб без явного регулюючого впливу ззовні розвиватися разом з підприємством, тобто бути здатним не тільки якісно підтримувати процеси функціонування підприємства, а й ініціювати його процеси розвитку.

Традиційні методи управління мотивацією через стимулювання суттєво обмежені у плані формування зацікавленості персоналу результатами діяльності підприємства. Це обумовлено низкою причин, назвемо головні. По-перше, оскільки метою стимулювання є результат роботи, який заданий ззовні, для виникнення у працівника імпульсу до дій необхідне визначення мети, яка повинна бути сприйнята ним як приваблива. Когнітивними теоріями мотивації [54] доведено, що внутрішньо мотивована діяльність описується як залучення людини до робочого процесу без зовнішніх винагород, яка самовідтворює внутрішню мотивацію – це вказує на необхідність зосередитись на розробці інноваційних методів управління соціально-психологічної групи, які синхронізовані з когнітивною та поведінковою сутністю людини.

По-друге, обмеженість практики стимулювання персоналу в тому, що в результаті досягнення зовнішньої цілі у працівника виникає відчуття знайомих рутин, для реалізації яких він має все необхідне (знання, навички, цінності тощо). Це блокує виникнення внутрішньої напруги, яка й забезпечує

перманентність процесів саморозвитку та зацікавленість у виконанні дорученої діяльності.

Отже, такий підхід створює позитивний емоційний досвід, завдяки якому працівники стають більш залученими та зацікавленими. Іншими словами, внутрішня мотивація виникає, коли люди вважають, що робота дає такий позитивний досвід, що жодне джерело зовнішньої мотивації не потрібне. Згідно когнітивних теорій мотивації подібне формування внутрішньої мотивації призводить до відчуття компетентності, впливу, автономії та змістовності [3, 51].

Методи управління, які орієнтовано на підтримку напруженості активізують когнітивні процеси і посилюють відчуття значущості самої діяльності. Внутрішня напруженість мотивації посилюється зі зростанням компетентності, що сприяє появі надситуативної активності персоналу. Таким чином, з погляду практики, ключова проблема традиційних методів управління мотивацією полягає в тому, щоб змінити саме розуміння суб'єкта управління моделі мотивації працівника, тобто здійснити перехід в управлінській свідомості від методів зовнішнього впливу до методів управління, що орієновані на іритацію внутрішніх тригерів релевантної поведінки персоналу підприємства.

У умовах непередбачуваності та обмеженості ресурсів необхідно зосередитись на розробці інструментарію, який дозволить релевантно обирати та застосовувати методи управління (адміністративно-організаційні, економічні, соціально-психологічні) в залежності від мотиваційного ландшафту, що складається на підприємстві, а також типу вирішуваної проблеми. Розробка подібного інструментарію є досить актуальною задачею для сучасного підприємства харчової галузі.

Для вирішення цієї задачі необхідно розробити алгоритм вибору релевантного методу управління мотивацією персоналу підприємства. Розроблювана послідовність дій має визначати сукупність методів управління та правил їх застосування в залежності від діагностованого мотиваційного

ландшафту.

Умовами релевантного вибору методів управління мотивацією персоналу підприємства будемо вважати наступне:

дослідження тенденцій мотиваційної орієнтації персоналу підприємства (п. 2.3);

ступінь досконалості володінні різноманітними методами управління суб'єкта управління;

здатність синхронізувати методи управління з цілями підприємства;

здатність гармонійно узгоджувати задачі мотивації з цілями підприємства;

конгруентним сприйняттям мотиваційного ландшафту та стану зовнішнього середовища як компонентів системи мотиваційної орієнтованості;

ступень опанованості керівництвом «м'яких» методів впливу на мотиваційну поведінку персоналу;

здатність відслідковувати перетворення мотиваційного ландшафту для оперативного реагування на зміну обставин та нові задачі, які висуваються зовнішнім середовищем та визначаються структурою мотивів персоналу підприємства.

Схема-алгоритму вибору релевантного методу управління мотивацією персоналу підприємства представлено на рисунку 3.3.

Процес вибору релевантних методів управління мотивацією персоналу підприємства має бути заснованим на використанні якісної інформації, тому дослідження мотиваційного ландшафту – це важливий початковий етап вибору релевантної системи методів впливу на мотиваційну поведінку персоналу. Процес діагностики мотиваційного ландшафту ТОВ «Аграна Фрут Україна» та його методичне забезпечення детально розглянуті та запропоновані в п. 2.3.

Визначення системи методів управління мотивацією персоналу базується на результатах проведеної діагностики. У першому розділі при

аналізі методів управління мотивацією персоналу було виділено три групи: економічні, соціально-психологічні; адміністративно-організаційні. У зв'язку з цим, розроблено комплексну систему релевантних методів управління, які

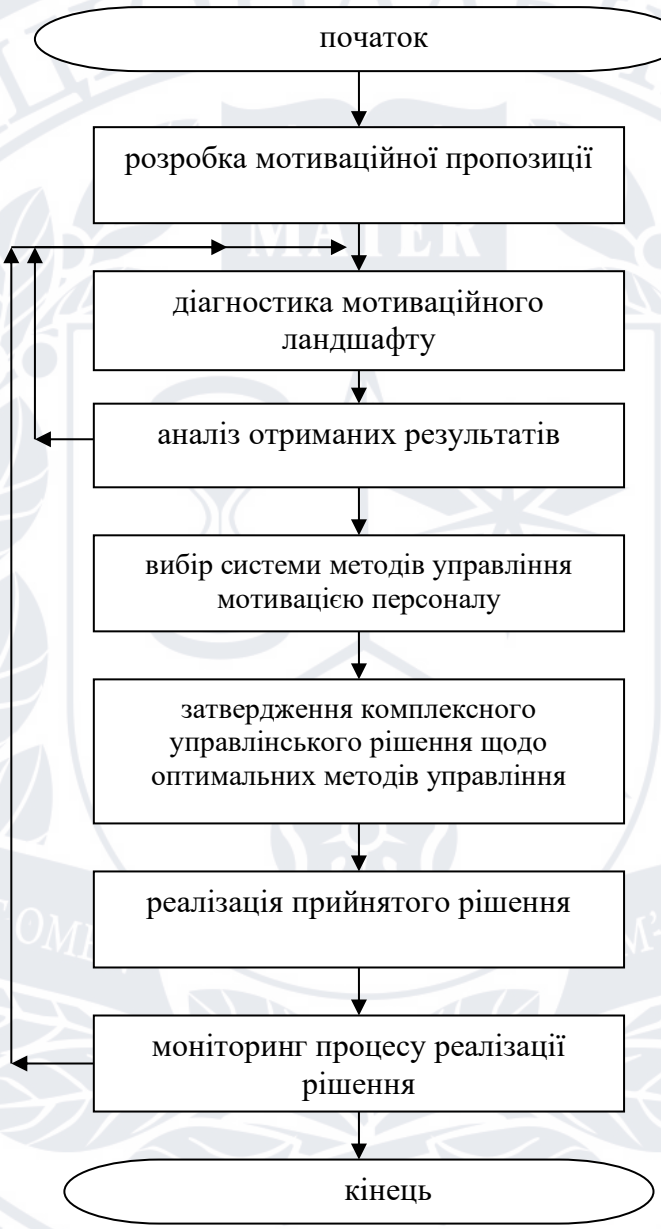


Рис. 3.3. Схема-алгоритму вибору релевантних методів управління мотивацією персоналу підприємства

Джерело: складено автором

відповідають типу вирішуваної задачі та сформованому мотиваційному ландшафту на підприємстві. Результати систематизації методів управління оформлено у вигляді когнітивних карт (рис. 3.4 – 3.6).

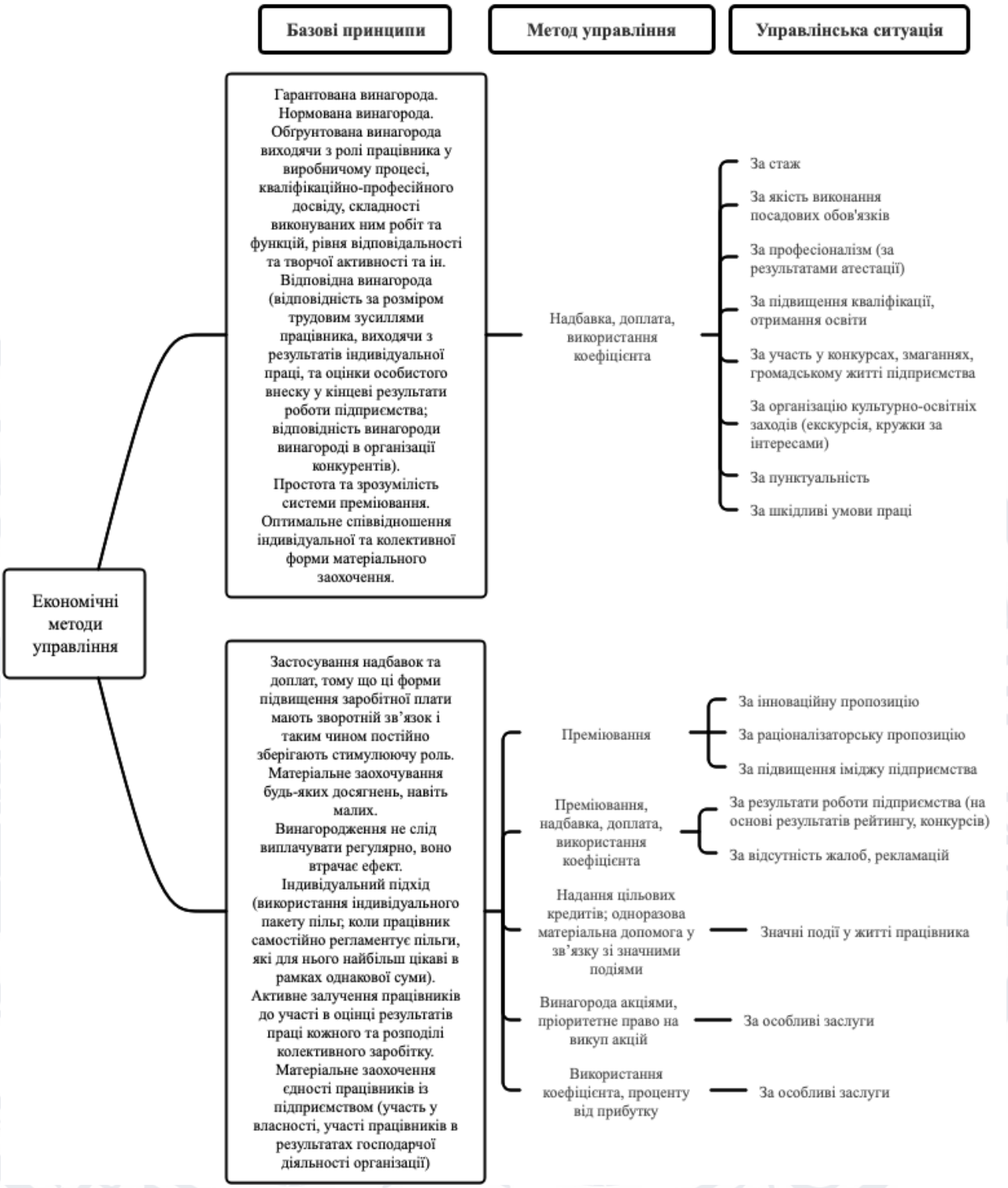


Рисунок 3.4 – Когнітивна карта вибору економічних методів управління

Джерело: складено автором

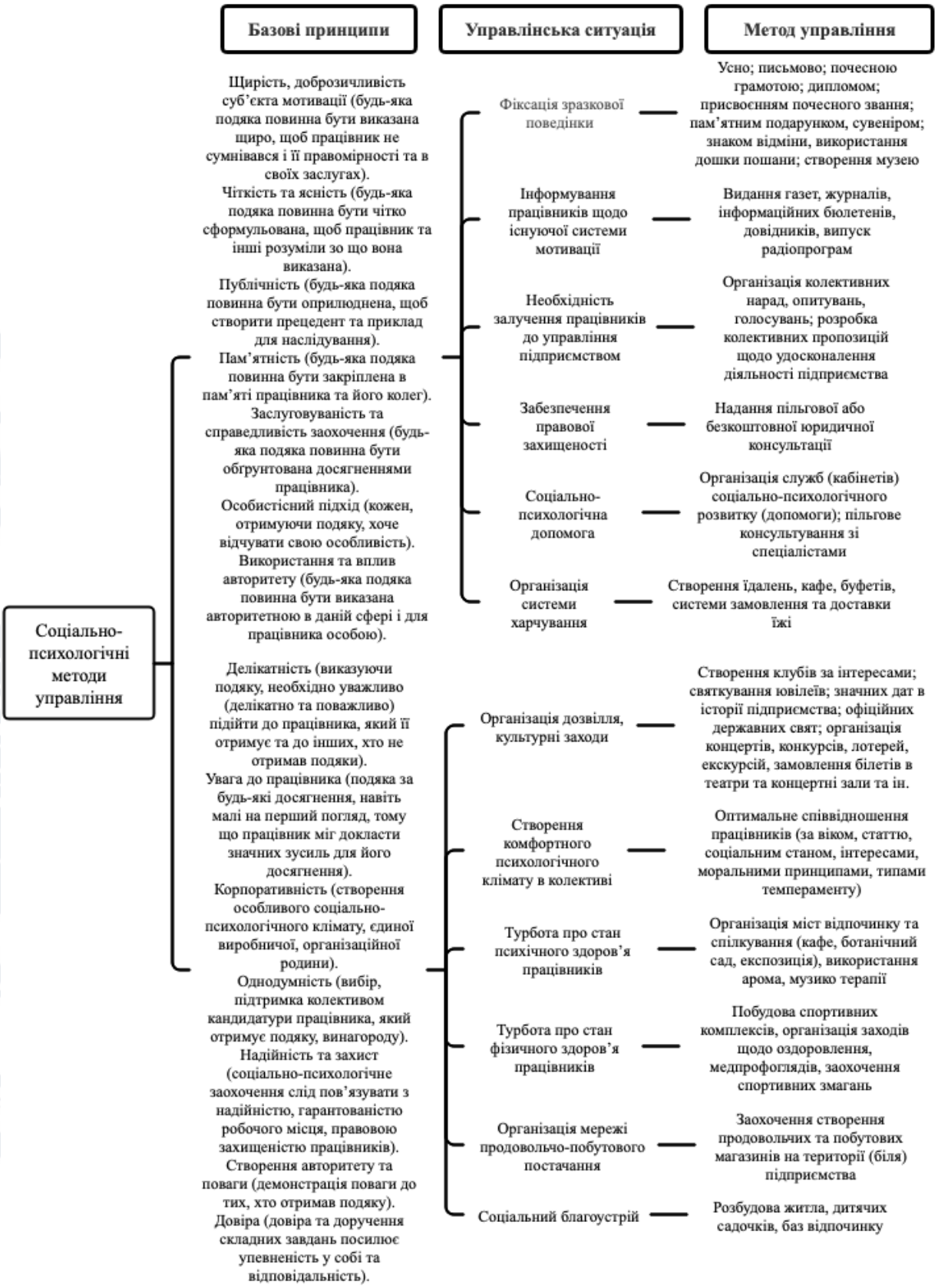


Рисунок 3.5 – Когнітивна карта вибору соціально-психологічних методів управління

Джерело: складено автором

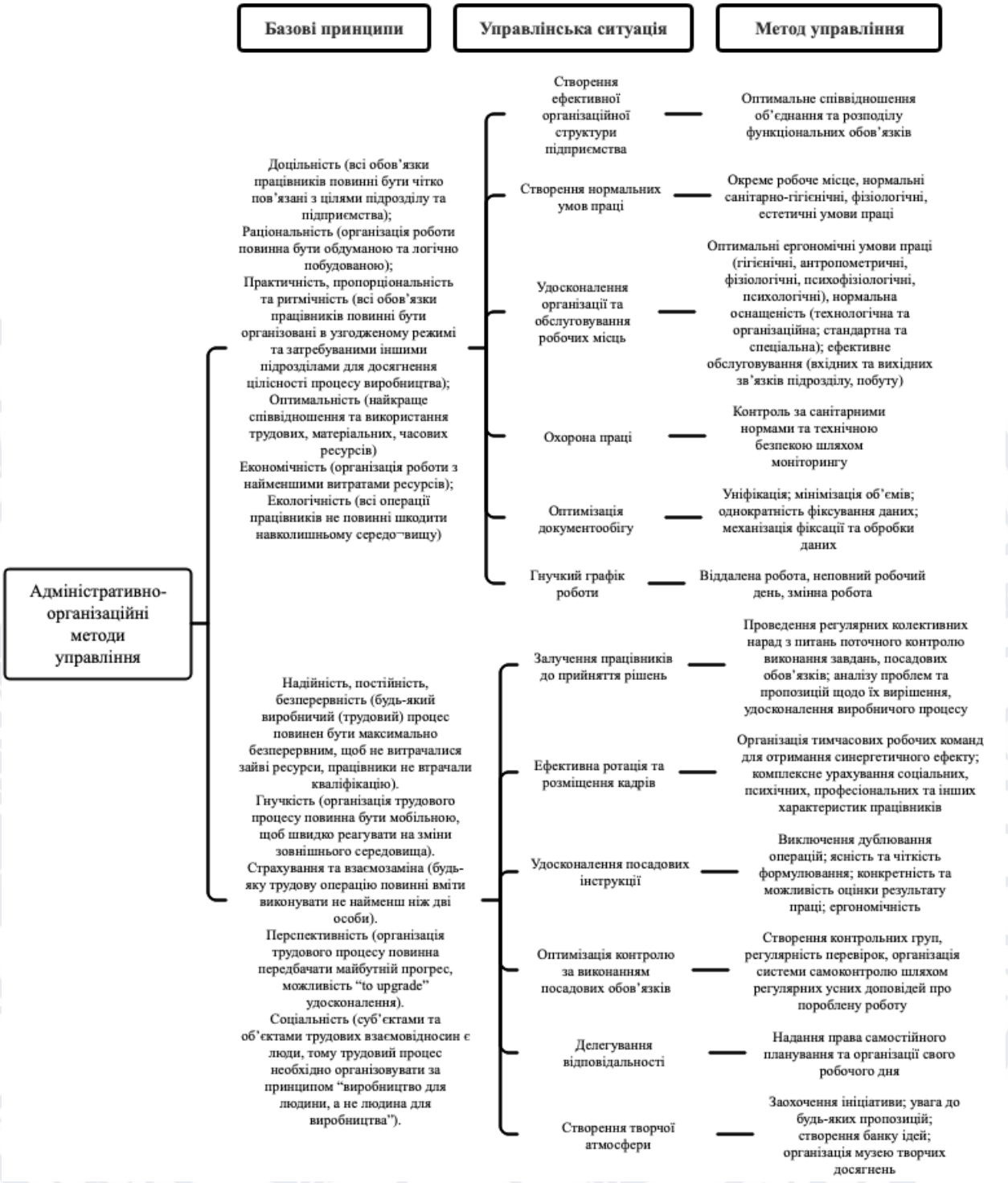


Рисунок 3.6 – Когнітивна карта вибору адміністративно-організаційних методів управління

Джерело: складено автором

Запропоновані карти є інструментом суб'єкта управління, за допомогою якого в нього з'являється можливість робити вибір системи релевантних заходів, що відображають специфіку мотиваційного ландшафту

та орієнтовані на вирішення цільової задачі управління. Імплементація обраних заходів у практичну діяльність підприємства передбачає постійний моніторинг їх впливу на мотиваційну поведінку персоналу.

Отже, симбіоз запропонованої двохфакторної моделі мотивації (п. 1.1), методики діагностики мотиваційного ландшафту (п.2.3) та систематизованих методів управління утворюють механізм перетворення та безперервного поліпшення діяльності підприємства, виступаючи у якості передумови формування та відтворення поведінкових моделей, що синхронізовані із процесами менеджменту 3.0 [3]. В зазначеному контексті цільовим станом впливу методів управління будемо вважати цілеспрямовану та доцільну суб'єктивну діяльність, що репрезентується як дієвий механізм самоорганізації персоналу підприємства.

Таким чином, як підсумок зазначимо наступне:

1. Опрацьований теоретичний та фактичний матеріал дає змогу зробити висновки, що все більшого значення набуває аспект використання інноваційних методів управління мотивацією персоналу. Інтелектуальний та інноваційний характер нових економічних відносин, висуває і нові вимоги до поведінки персоналу. На зміну механістично чіткому, беззаперечному виконанню управлінських розпоряджень, приходить необхідність належного використання когнітивних можливостей персоналу, яка передбачає партисипативність та самоорганізацію. Так радикальна трансформація вимагає принципово іншої системи методів управління, які стимулюють рефлексивні процеси через формування специфічного стану напруженості, зацікавленості, задіяності у процесах діяльності підприємства.

2. Застосування методів «м'якого» управління мотивацією персоналу вимагає наявності певного співвідношення коефіцієнту інтелекту (IQ), емоційного коефіцієнту (EQ) та політичного фактору (PQ). Саме збалансованість наведених параметрів дозволяє керівникові ефективно застосовувати «м'які» методи управління, оскільки саме вони надають змогу здійснювати своєчасні втручання з метою попередження явища демотивації

працівників. Це означає, що менеджери, цілком або частково залучені до процесу управління персоналом, повинні розуміти внутрішні і зовнішні фактори, що істотно впливають на мотивацію працівників.

3. Симбіоз запропонованої двохфакторної моделі мотивації, методики діагностики мотиваційного ландшафту та систематизованих методів управління утворюють механізм перетворення та безперервного поліпшення діяльності підприємства, виступаючи у якості передумови формування та відтворення поведінкових моделей, що синхронізовані із процесами менеджменту 3.0 [3].

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження методів управління на прикладі підприємства харчової галузі ТОВ «Аграна Фрут Україна» були отримані наступні теоретичні й практичні результати, які у комплексі вирішують питання систематизації та розробки релевантних методів менеджменту. Основні результати кваліфікаційної (магістерської) роботи полягають у наступному:

1. Наявність великої кількості науково-практичних публікацій, що стосуються методів управління мотивацією персоналу та перманентність досліджень процесів мотивації, а також той факт, що мотивована поведінка персоналу вважається ключовим фактором ефективності та адаптивності підприємства, не сприяють революційним проривам у розумінні людської поведінки в межах класичних методів менеджменту. Тригером перегляду традиційних методів управління в роботі послугувала концепція «Менеджмент 3.0», в якій поставлено питання необхідності переформатування та трансформації прийнятих підходів та методів управління мотивацією персоналу підприємства, заснованих на зовнішньому стимулюванні, до нових способів мобілізації та організації людських можливостей.

2. Мотивовану поведінку персоналу підприємства, як цільовий стан впливу релевантної комбінації методів управління пропонується розглядати, як сукупність двох станів: 1) використання прямих методів управління – адміністративна група – мінімізує або переводить в нейтральний стан рівень незадоволеності від роботи, роблячи наголос на зовнішньому стимулюванні; 2) використання опосередкованих методів управління – соціально-психологічна та економічна групи – сприяє зростанню рівня задоволеності від виконання роботи та акцент на внутрішній мотивації.

3. До основних задач синхронізації методів управління та мотивованої поведінки персоналу можна віднести наступні: діагностика релевантного мотиваційного ландшафту персоналу організації; налаштування релевантної комбінації методів управління в залежності від результатів діагностики та

ресурсного забезпечення організації; знайомство керівництва з «м'якими» методами управлінського впливу; формування у керівників рефлексивно-демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів управління.

4. Аналіз господарської діяльності проведено на підприємстві ТОВ «Аграна Фрут Україна», яке входить до концерну «AGRANA Group» й сеціалізується на переробці плодово-ягідної продукції, яка надходить у вигляді свіжих та заморожених фруктів у фруктові наповнювачі та у подальшому використовуються як напівфабрикат на підприємствах молочної промисловості та суміжних із нею галузях, а також для виробництва соків (натуральні та концентровані).

5. Грунтуючись на проведеному аналізі господарської діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» в роботі пропонуються наступні шляхи підвищення прибутку досліджуваного підприємства: збільшення обсягу реалізації товарної продукції; удосконалення засобів виробництва; економія матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; механізація виробництва, пошук нових ринків збуту та збільшення витрат на рекламу; підвищення якості продукції; ліквідація витрат від браку; підвищення продуктивності праці; вдосконалення методів управління.

6. Згідно представленим результатам тесту Ф. Герцберга та посилаючись на нормативні значення можна зробити висновок, що у досліджених працівників підприємства ТОВ «Аграна Фрут Україна» високо виражені мотиваційні фактори до роботи, гігієнічні фактори знаходяться на середньому рівні. Це говорить про те, що у своїй роботі персонал віддає перевагу мотиваційним факторам – соціально-психологічним методам управління, тобто для продуктивного виконання своїх обов'язків для них важливими складовими є зміст роботи, можливість кар'єрного росту, наявність відповідальності за виконання робочих завдань, а також наявність похвали за досягнення.

7. Проаналізований теоретичний матеріал дає змогу зробити висновки,

що все більшого значення набуває аспект використання інноваційних методів управління мотивацією персоналу у сучасному дискурсі менеджменту. Інтелектуальний та інноваційний характер нових економічних відносин, висуває і нові вимоги до поведінки персоналу. На зміну механістично чіткому, беззаперечному виконанню управлінських розпоряджень, приходить необхідність належного використання когнітивних можливостей персоналу, яка передбачає партисипативність та самоорганізацію. Так радикальна трансформація вимагає принципово іншої системи методів управління, які стимулюють рефлексивні процеси через формування специфічного стану напруженості, зацікавленості, задіяності у процесах діяльності підприємства.

8. Застосування методів «м'якого» управління мотивацією персоналу вимагає наявності певного співвідношення коефіцієнту інтелекту (IQ), емоційного коефіцієнту (EQ) та політичного фактору (PQ). Саме збалансованість наведених параметрів дозволяє керівникові ефективно застосовувати «м'які» методи управління, оскільки саме вони надають змогу здійснювати своєчасні втручання з метою попередження явища демотивації працівників. Це означає, що менеджери, цілком або частково залучені до процесу управління персоналом, повинні розуміти внутрішні і зовнішні фактори, що істотно впливають на мотивацію працівників.

9. Симбіоз запропонованої двохфакторної моделі мотивації, методики діагностики мотиваційного ландшафту та систематизованих методів управління утворюють механізм перетворення та безперервного поліпшення діяльності підприємства, виступаючи у якості передумови формування та відтворення поведінкових моделей, що синхронізовані із процесами менеджменту 3.0. В зазначеному контексті цільовим станом впливу методів управління будемо вважати цілеспрямовану та доцільну суб'єктивну діяльність, що репрезентується як дієвий механізм самоорганізації персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорацій. К.: КК «КСД», 2018. 254 с.

2. Александров І. О. та інш. Менеджмент: навч. посібник. Одеса: Астропринт. 2015. 392 с.

3. Апело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. К.: Фабула, 2019. 432 с.

4. Безгін К.С., Гришина І.В., Ушкальов В.В. Управління процесом створення цінності на підприємстві: людський фактор. Донецьк:Ноулідж, 2011. 322 с.

5. Беззуб Л. О. Мотивівання персоналу за допомогою впровадження системи грейдів. *Управління розвитком*. 2017. №15 (136). С. 16-18.

6. Бутков Д. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Управління розвитком*. 2018. №16 (137). С. 52-53.

7. Васіна Д. В. Мотивація трудової діяльності: навч. посібник. МАРТИТ, 2010. 65 с.

8. Вітрук Н. В. Удосконалення матеріальної мотивації на підприємствах. *Управління розвитком*. №12 (133). 2015. С. 47-48 с.

9. Гончарова С. Ю. Мотивація виробничого персоналу підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2019. №15. С. 78-79.

10. Грішнова О. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді. *Україна: аспекти праці*. 2015. №7. С. 3-8.

11. Гривківська О. В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №9. С. 86-91.

12. Грузіна І. А. Мотиваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Управління розвитком.* 2016. №8. С. 56-57.

13. Дафт Р. Менеджмент .Харків: Гуманітарний центр, 2018. 656 с.

14. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття / П. Друкер. К.: КМ-БУКС, 2020. 240 с.

15. Дороніна О.А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2018. №5. С. 23-32.

16. Дунець М. І. Методи мотивації праці та їх використання вітчизняними підприємствами . *Управління розвитком*. 2018. №16 (137). С. 151-153.

17. Задорожний П. А. Мотивація персоналу щодо досягнення стратегічних цілей організації .*Управління розвитком*. 2020. №16 (137). С. 18-19.

18. Зайцев Ю. Проблеми дослідження системи мотивації найманої праці в умовах становлення постіндустріального суспільства. *Україна: Аспекти праці.* 2015. №8. С. 13-19.

19. Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства. *Вісник національного університету "Львівська політехніка".* 2019. №640. С. 271-278.

20. Ізмайлова. М. Мотивація трудової діяльності: сучасні теорії . *Проблеми теорії та практики управління*. 2018. №7. С. 73-83.

21. Ильченко Е. Парадоксы мотивации. *Управление персоналом: Украина.* 2020. №5. С. 29-30 с.

22. Кебас М. Системность эффективной мотивации. *Управление персоналом: Украина.* №4. 2020. С. 52-55.

23. Келембет О. Система мотивации – взгляды "снаружи" и "изнутри" *Управление персоналом: Украина.* 2014. №4. С. 17-20.

24. Кібанов А. Концепції мотивації й стимулювання трудової діяльності *Кадровик. Кадровий менеджмент.* 2018. №5. С. 6-10.

25. Кожанова Є. П. Економічний наліз: навчальний посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. 344 с.

26. Кожевіна Е. Мотивація: куди можуть призвести благі наміри / Е. Кожевіна // Управління персоналом: Україна. – 2018. – №7. – С. 28-30.

27. Кондратенко. О. Мотивація, стимулювання та інші які спонукають фактории .*Управління персоналом: Україна.* – 2019. – №7. – С. 21-23.

28. Кузьмін О. Є Оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства / О. Є. Кузьмін, В. Б. Горбань // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №8.– С. 202-212.

29. Кузьмін О. Є. Оцінювання впливу мотиваційного потенціалу підприємства на основні показники його фінансово-господарської діяльності / О. Є. Кузьмін // Регіональна економіка. – 2017. – №2. – С. 89-98.

30. Лобаскова Н. Мотивація праці працівників промислових підприємств: раціональні шляхи . *Проблеми теорії та практики управління.* 2019. №5. С. 105-111.

31. Мартіянова М. П. Мотивація персоналу підприємства / М. П. Мартіянова // Бізнес Інформ. – 2011. – №7(2). – С. 151-152.

32. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мернманн. – Х.: Гуманитарный Центр, Е. И. Высочинова, 2017. – 184 с.

33. Милашенко В. М. Развитие системы мотивации персонала предприятия в условиях кризиса. Вісник Української академії банківської справи. 2015. №1. С. 137-142.

34. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці / І. Мушкін // Персонал. – 2010. – №4. – С. 44-49.

35. Мягких І. М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України / І. М. Мягких // Актуальні проблеми економіки. – 2021. – №9. – 2011. – С. 208-216.

36. Назаренко В. Зміцнюємо безпеку бізнесу: внутрішня безпека і мотивація / В. Назаренко // Баланс. – 2019. – №29. – С. 39-42.

37. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2017. – 676 с.

38. Перепадя Ф. Л. Мотивація персоналу як інструмент сучасної кадрової політики промислових підприємств / Ф. Л. Перепадя, Р. В. Іорданова // Вісник ПДТУ. – 2020. – № 20. – С. 159-162.

39. Петряєва З. Ф. Оганізація і методика економічного аналізу. Навч. посібн. / З. Ф. Петряєва. – Х.: ХНЕУ, 2008. – 308 с.

40. Подольчак Н. Ю. Удосконалення систем менеджменту підприємств шляхом використання R-теорії мотивації / Н. Ю. Подольчак // Вісник національного університету "Львівська політехніка". – 2011. – № 698. – С. 262-271.

41. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. / Савицька Г.В. – К.: Знання, 2015. – 662 с.

42. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: Аспекти праці. – 2018. – №6. – С. 45-51.

43. Светличная Д. И. Современные проблемы мотивации труда на предприятиях Украины / Д. И. Светличная // Управління розвитком. – 2012. – №9 (130). – С. 11-13.

44. Солуянов А. Мотивація через завдання. *Управління персоналом: Україна.* 2019. №7. С. 32-36.

45. Стояновська І. Організаційна культура і мотивація персоналу через цінності. *Проблеми теорії та практики управління.* 2020. №6. С. 97-102.

46. Стрельчук Є. М. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації. *Актуальні проблеми економіки.* 2008. №8. С. 124-129.

47. Сударкін А. Мотивація співробітників. Витрачаємо або заробляємо? *Управління персоналом: Україна*. 2022. №5. С. 31-33.

48. Тішков Ю. Енергія і мотивація: виявлення потреб персоналу *Управління персоналом: Україна.* 2018. №7. С. 31-33.

49. Толмачова Д. Г. Оцінка впливу мотивації на результативність прац. Управління розвитком. 2019. №9 (130). С. 37-38.

50. Толстікова О. В. Формування механізму соціально-економічної мотивації працівника. *Управління розвитком.* 2018. №9. С. 98-99.

51. Хемел Г. Гуманократія. Як зробити компанію такою ж гнучкою, сміливою та креативною як люди всередині неї. К.: КМ-БУКС, 2021. 336 с.

52. Чуйко М. А. Нестандартна мотивація персоналу на підприємстві . *Управління розвитком.* 2020. №10(131). С. 32-33.

53. Шакіров Н. Мотивація і мотиваційний потенціал у системі менеджменту. *Проблеми теорії та практики управління.* 2018. №10. С. 107-115.

54. Deci E.L. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior / E.L. Deci, R.M. Ryan. New York: Plenum, 1985. 372 p.

55. Gareth J. Contemporary Management / J. Gareth, G. Jennifer. NY: McGraw-Hill Education, 2021. 584 p.

56. Owen J. How to Manage: The definitive guide to effective management / 6th edition.London: Pearson, 2022. 318 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Оцените предложенные утверждения. Дайте свой ответ - какому утверждению вы отдаете большее предпочтение (от 0 до 5 баллов). В сумме баллы должны быть равны 5.

Например:
Из двух утверждений первому (слева) отдано 4 балла, второму (справа) 1 балл

№	Утверждение 1	5_0	4_1	3_2	2_3	1_4	0_5	Утверждение 2	Комментарии
1	Ты предпочитаешь хорошие отношения с коллегами	☐	☒	☐	☐	☐	☐	Для тебя важно признание и похвала	

Выбранное соотношение баллов отметьте в соответствующей ячейке.

Здесь нет хороших или плохих ответов - это ваш взгляд. Ответы на вопросы надо давать быстро и спонтанно, учитывая только свое мнение

Большое спасибо за сотрудничество!

Ваше Имя: _____ Пол: ☐Муж ☐Жен Возраст (лет): _____

Как долго Вы работаете в данной организации?:

☐1 месяц
☐3 месяца
☐6 месяцев
☐9 месяцев
☐1 год
☐2 года
☐3 года
☐4 года
☐5 лет
☐6 лет
☐7 лет
☐8 лет
☐9 лет
☐10 лет
☐11 лет
☐12 лет
☐13 лет
☐14 лет
☐15 лет
☐более 15 лет

Ваше образование:

☐среднее
☐среднее/специальное
☐неполное высшее
☐высшее
☐ученая степень

К какой социальной группе Вы себя относите:

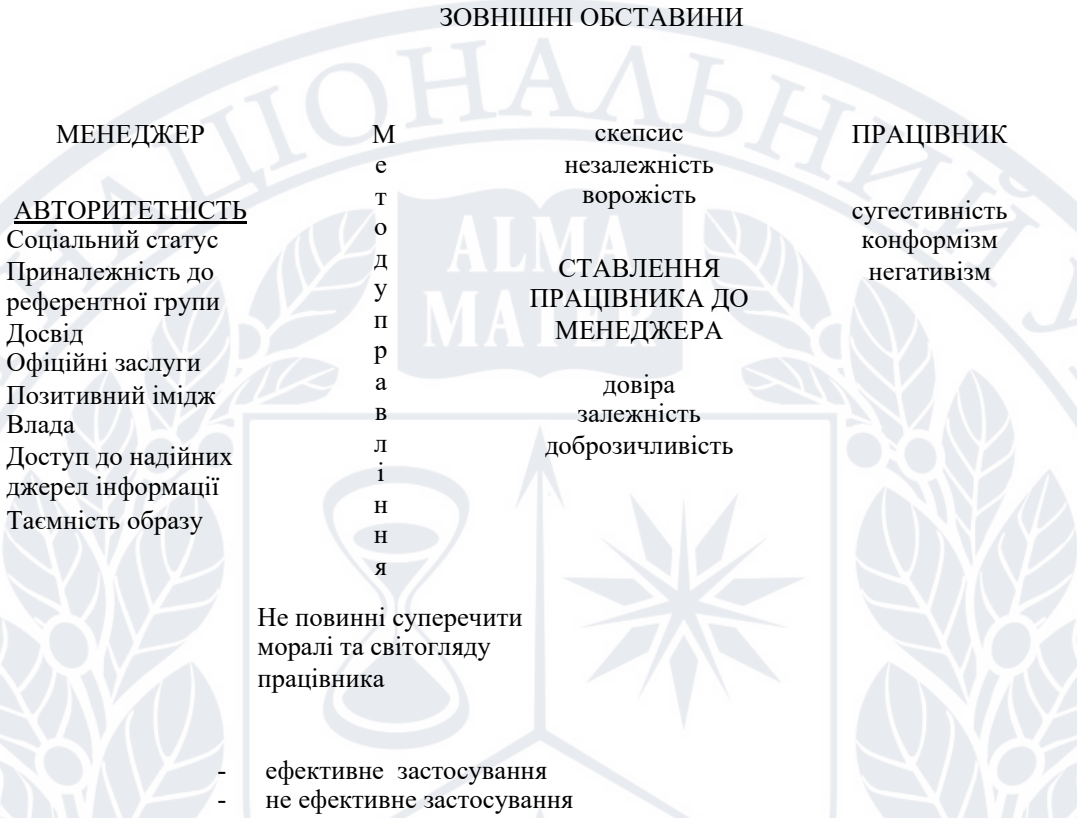
☐руководители различного уровня
☐специалисты/служащие с высшим образ-ем, не на руководящей должности
☐военнослужащие
☐предприниматели
☐рабочие
☐специалисты со средним-специальным образованием
☐служащие без специального образования
☐студенты
☐пенсионеры
☐другое

Как бы Вы оценили нынешнее материальное положение своей семьи (лично Вас):

☐денег не хватает даже на самые необходимые продукты
☐все деньги расходуются на продукты и на покупку необходимых недорогих вещей
☐деньги есть, но покупка товаров длительного пользования (телевизор и др.) затруднительно
☐живем обеспеченно, но некоторые покупки (квартиру, и т.д.) затруднительны
☐можем себе практически ни в чем не отказывать
☐не желаю отвечать на данный вопрос

№	Утверждение 1	5_0	4_1	3_2	2_3	1_4	0_5	Утверждение 2	Комментарии
1	Для тебя важна хорошо оплачиваемая работа	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Для тебя важно признание и похвала	
2	Лучше иметь хорошие отношения с руководством	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Лучше иметь больше ответственности	
3	Тебе важно иметь хорошие отношения с руководством	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Тебе важно делать интересную работу	
4	Тебе важно получить повышение в должности	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Тебе важна высокооплачиваемая работа	
5	Лучше получить признание за работу	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Лучше делать значительную работу	

6	Ты предпочитаешь хорошие отношения с коллегами	□	□	□	□	□	□	Ты предпочитаешь стимулирующую работу	
7	Важной предпосылкой к активной деятельности является ответственность и возможность принимать решения	□	□	□	□	□	□	Лучший стимул к работе - высокая зарплата	
8	Тебе важно иметь хорошие отношения с руководством	□	□	□	□	□	□	Тебе важна достойная оплата за работу	
9	Для тебя важно получить ответственную должность	□	□	□	□	□	□	Для тебя важно, если твою работу признают и хвалят	
10	Тебя стимулирует признание твоей работы	□	□	□	□	□	□	Тебя стимулируют хорошие отношения с руководством	
11	Ты предпочитаешь делать работу, в которой достигаешь мастерства	□	□	□	□	□	□	Ты предпочитаешь делать хорошо оплачиваемую работу	
12	Тебе больше ценишь поддержку коллег	□	□	□	□	□	□	Ты больше ценишь полученное признание за работу	
13	Тебя больше стимулирует то, что тебя ценят коллеги	□	□	□	□	□	□	Тебя больше стимулирует возможность делать ответственную работу	
14	Тебе важно делать ответственную работу	□	□	□	□	□	□	Тебя больше интересует повышение в должности	
15	Для тебя важно грамотное выполнение твоей работы	□	□	□	□	□	□	Для тебя важно признание и похвала за работу	
16	Поддержка коллег важнее отношений с руководством	□	□	□	□	□	□	Хорошие отношения с руководством важнее поддержки коллег	
17	Ты предпочитаешь ответственную работу	□	□	□	□	□	□	Ты предпочитаешь интересную работу	
18	Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть хорошо оплачиваемой	□	□	□	□	□	□	Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть содержательной	
19	Ты захочешь поменять место работы, если нет перспектив повышения в должности	□	□	□	□	□	□	Ты захочешь поменять место работы, если нет возможности себя реализовать	
20	Тебе важна информация о своем успехе	□	□	□	□	□	□	Тебе важны хорошие отношения с руководством	
21	Лучше сохранять хорошие отношения с руководством	□	□	□	□	□	□	Лучше получить повышение в должности	
22	Ты предпочитаешь содержательную работу	□	□	□	□	□	□	Ты предпочитаешь повышение в должности	
23	Ты предпочитаешь работать в группе, где хорошие отношения сотрудничества, тебе важна поддержка коллег	□	□	□	□	□	□	Ты предпочитаешь хорошо оплачиваемую работу	
24	Тебе нравится ответственность	□	□	□	□	□	□	Тебе нравится задание, в котором ты успешен	
25	Лучше получить признание за работу	□	□	□	□	□	□	Лучше получить повышение в должности	
26	Тебе важна поддержка и сотрудничество с коллегами	□	□	□	□	□	□	Тебе важно повышение в должности	
27	Лучше успешно выполнять имеющуюся работу	□	□	□	□	□	□	Лучше выполнять интересную работу	
28	Лучше иметь хорошие отношения с коллегами	□	□	□	□	□	□	Лучше иметь успех в работе	

ДОДАТОК Б

Умови ефективного застосування методів управління