

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОРНІЙЧУК ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин
д-р екон. наук, доцент
_____ М. В. Савченко
« _____ » _____ 2020 р.

**Управління мотивацією персоналу підприємства
(на прикладі ФГ «Кобудь»)**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-наукова програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна магістерська робота

Керівник:
К. С. Безгін, професор кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д-р екон. наук, професор

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

АНОТАЦІЯ

Корнійчук О. О. Управління мотивацією персоналу підприємства (на прикладі ФГ «Кобудь»). Спеціальність 073 Менеджмент. Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2020. 88 с.

Работу присвячено розробці та реалізації процесу управління мотивацією персоналу підприємства на прикладі фермерського господарства «Кобудь». У магістерській роботі узагальнені і систематизовані основи підходи та інструменти щодо мотивації персоналу.

В роботі запропоновано суб'єктно-орінтований підхід до мотивації персоналу підприємства. Розроблено алгоритм моніторингу мотивації персоналу. Сформульовані науково-практичні рекомендації щодо управління мотивацією персоналу підприємства.

Ключові слова: мотивація, потреба, стимул, фрустрація, винагорода, мотиваційна сфера.

Табл. 33, Рис. 16, Бібліограф.: 285 найм.

Korniychuk O. Management of personnel motivation of the enterprise (on the example of FH "Kobud"). Specialty 073 Management. Educational and Professional Program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020. 88 p.

The work is devoted to the development and implementation of the process of managing the motivation of the enterprise staff on the example of the FG «Kobud». The master's thesis summarizes and systematizes the basic approaches and tools for staff motivation.

The paper proposes a subject-oriented approach to motivating the company's staff. An algorithm for monitoring staff motivation has been developed. Scientific and practical recommendations for managing the motivation of the company's staff are formulated.

Key words: motivation, need, stimulus, frustration, reward, motivational sphere.

Tab. 33, Fig. 16, Bibliography: 285 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність і зміст процесу мотивації персоналу підприємства	8
1.2 Система категорій і понять, пов'язаних з мотивацією персоналу підприємства.....	13
1.3 Теоретичні та практичні передумови суб'єктно-орієнтованої мотивації персоналу підприємства	18
РОЗДІЛ 2 ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «КОБУДЬ».....	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності та майновий стан Фермерського господарства «КОБУДЬ»	26
2.2 Система оціночних показників-індикаторів фінансового стану Фермерського господарства «КОБУДЬ»	33
2.3 Аналіз існуючих інструментів управління мотивацією персоналу підприємства.....	49
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	64
3.1 Суб'єктно-орієнтований підхід до управління мотивацією персоналу підприємства.....	64
3.2 Науково-практичні рекомендації щодо управління мотивацією персоналу підприємства.....	76
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	92
ДОДАТКИ	114

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність розвитку соціально-орієнтованої ринкової економіки все в більшій мірі визначається станом використання трудового потенціалу, ростом ролі й значення людського капіталу як визначального елемента процесів створення цінностей. Реалізація даної моделі розвитку вимагає створення адекватної мотиваційної системи на рівні суб'єктів господарювання, яка б відповідала системним умовам суспільства зростаючої рефлексії та поведінковим закономірностям мотивації й стимулювання трудової діяльності персоналу.

Аналіз фундаментальних та прикладних економічних досліджень свідчить про зростаючу увагу до використання людського фактора в господарських процесах. Вплив суб'єктивного фактора, соціально-економічних та соціально-психологічних чинників на забезпечення високої якості відтворювальних процесів досліджували А. Сміт, Г. Бекер, Д. Канеман, Г. Саймон, Г. Хемел, К. Прахалад, Р. Сайерт, Т. Пітер.

Значний науковий внесок у розробку теоретичних засад мотивації інноваційно-орієнтованих працівників підприємств зроблено такими дослідниками, як: В. Врум, Л. Виготський, Ф. Герцберг, Є. Ільїн, А. Колот, Р. Лайкерт, Е. Лоулер, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, Л. Портер та інші. Втім, залишаються недостатньо дослідженими та потребують уточнення питання підвищення продуктивності праці працівників сільськогосподарських підприємств, які забезпечують високу якість ключових процесів з огляду на існуючу специфіку їх діяльності та особливості їх мотивації.

Тому набуває значення вирішення важливого науково-практичного завдання обґрунтування теоретико-методичних підходів і науково-практичних рекомендацій щодо управління процесом мотивації персоналу підприємства. Зазначене і обумовило вибір теми магістерської роботи, її мету та завдання.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування здійснення суб'єктно-орієнтованої трудової мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств

для підвищення продуктивності процесів створення цінності та розроблення відповідного науково-методичного забезпечення управління мотивацією праці на основі комплексного врахування мотивуючої дії економічних та психологічних факторів.

Для досягнення мети в роботі поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- проаналізована система категорій і понять, пов'язаних з управлінням мотивацією персоналу підприємства;
- обґрунтовано необхідність використання суб'єктно-процесного підходу як найбільш відповідного цілям управління мотивацією;
- проведено аналіз і систематизація інструментальної бази мотиваційних систем управління на підприємствах;
- розроблено суб'єктно-орієнтований підхід до управління мотивацією персоналу підприємства;
- сформульовано науково-практичні рекомендації щодо мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є мотивація персоналу підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичне та науково-практичне забезпечення управління процесом мотивації персоналу підприємства (на прикладі сільськогосподарської галузі).

Теоретико-методологічною базою кваліфікаційної магістерської роботи є фундаментальні теоретичні положення економічної теорії та управління, роботи вітчизняних та закордонних вчених та практиків з питань мотивації працівників підприємства.

В процесі дослідження з метою забезпечення достовірності й обґрунтованості отриманих висновків та рекомендацій, результатів проведених розрахунків, співставлення оцінок, поетапних висновків та тверджень, використані традиційні **методи** наукового пізнання: аналіз та синтез, узагальнення (для уточнення змісту категорій і понять, визначення мотивації персоналу, визначення теоретичних підходів до мотивації), статистично-аналітичні методи (порівнянь – для оцінки сучасного стану мотивації),

математико-статистичні методи (кореляційний та кластерний аналіз – для оцінки мотивації персоналу; порівняння (для аналізу та узагальнення методів дослідження мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств; аналізу методів мотивації).

Наукова новизна одержаних результатів. Основні положення і результати магістерської роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

удосконалено:

процес управління мотивацією персоналу за рахунок використання суб'єктно-орієнтованої підходу, який на відміну від класичного, суб'єкт-об'єктного підходу враховує активність та ціннісно-цільові орієнтири керованого суб'єкту в процесі управлінського впливу та взаємодії, а також симбіотично вбудовує функцію мотивації в процесі організаційного розвитку та функціонування, що дозволяє максимізувати рівень творчої та фізичної продуктивності персоналу підприємства.

отримали подальший розвиток:

упорядковано понятійний апарат управління мотивацією персоналу, в якому були проаналізовані з різною мірою глибини поняття: «мотивація», «потреба», «мотив», а також проведена типологізація підходів до визначення поняття «мотивація», встановлені її семантико-когнітивні зв'язки з ключовими психолого-управлінськими концептами, що дозволило сформулювати комплексне поняття «управління мотивацією персоналу», адаптоване до потреб науки та практики.

Емпіричною та фактологічною базою дослідження є законодавчі акти Верховної Ради України, рішення уряду та урядові постанови, дані Державного комітету статистики України, звітні матеріали та дані про господарську діяльність підприємств сільськогосподарської галузі, матеріали експертного оцінювання керівників і фахівців підприємств, ресурси мережі Інтернет, а також матеріали досліджень авторів за даною проблематикою.

Результати кваліфікаційної магістерської роботи апробовані на ХХ

Всеукраїнській науковій конференції «Проблеми розвитку соціально-економічних система в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 23-24 квітня 2020 р.).

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань із 285 найменувань, 1 додаток. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і зміст процесу мотивації персоналу підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки України, формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкові відносини, у аграрних підприємств виникає необхідність забезпечення власного функціонування, з урахуванням законів і вимог суспільного розвитку, опановуючи новим типом поведінки, пристосовуючи всі сторони діяльності до виникаючих ситуацій. Відповідно до цього зростає внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності сільськогосподарського підприємства.

Одне з головних завдань для аграрних підприємств полягає в пошуку ефективних способів управління процесами, що забезпечують активізацію людського фактора. Вирішальним фактором результативності діяльності працівників при цьому є їхня мотивація.

Мотиваційні аспекти управління працею тісно пов'язані з її організацією. В узагальненому виді мотивацію діяльності працівника можна розглядати як один з елементів основ організації праці. З іншого боку, окремі складові організації праці мають характер мотиваційних факторів і впливають на здійснення мотивації діяльності працівників [11].

Взаємозв'язок організації й мотивації діяльності працівників підсилюється тим, що вони виступають функціями управління, і від їхнього здійснення істотною мірою обумовлюється успішність господарювання, а також ефективність діяльності підприємства. Це визначає важливість досліджень в сфері створення мотиваційної системи управління підприємством.

За результатами аналізу й узагальнення сутності й змісту поняття «мотивація» (див. п. 1.2), викладених у роботах закордонних і вітчизняних авторів [1; 10; 24; 32; 53; 88; 113; 139; 156; 197], можемо зробити висновок, що

в самому загальному вигляді мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій.

Ці сили змушують людину усвідомлено або ж не усвідомлено здійснювати певні вчинки, виконувати ту або іншу роботу. Для більш чіткого й доречного використання дії зазначених сил, їх доцільно розділити на дві групи [167]: сили, що перебувають поза людиною; сили, що перебувають усередині людини.

Слід зазначити, що зв'язок між окремими силами й діями проявляється через складну систему взаємодій. Цим визначається різноманітність реакцій різних людей на однакові дії з боку однакових сил. З іншого боку, поведінка людини, здійснювані нею учинки й дії також можуть впливати на реакцію на взаємодію зазначених сил. У результаті цього може змінюватися як ступінь впливу взаємодії сил, так і спрямованість поведінки людини, викликана цією взаємодією [32].

Таким чином, сутність мотивації становить сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, виконання певної роботи й здійснення вчинків, що визначають межі й форми діяльності, які обумовлюють її спрямованість на досягнення намічених цілей. Вплив мотивації на поведінку людини може змінюватися під впливом зворотного зв'язку з боку діяльності людини. Вона залежить від багатьох факторів, які значною мірою визначають індивідуальний характер цього впливу. Існують і інші супутні фактори, які можуть підсилювати або зменшувати мотивацію людини, а саме: наявність позитивного індивідуального досвіду щодо виконання діяльності; існування специфічної системи цінностей індивіда, що також є суспільно-прийнятною; синергія ситуативних факторів та інші [67; 85; 115; 135].

Мотивацію діяльності персоналу сільськогосподарських підприємств можна класифікувати за загальноприйнятими ознаками з урахуванням особливостей змісту конкретного виду мотивації, обумовленої особливостями змісту й характеру праці працівників підприємств зазначеної галузі.

Різні підходи до визначення сутності, змісту й характеру мотивації відображають різні аспекти дослідження проблем мотивації. У сучасних умовах підвищення ролі людського фактора потрібно особливо виділити психологічний аспект дослідження зазначених понять. З погляду психології, мотивація – це прагнення або потреба, що спонукає людей діяти з певною метою, це внутрішній стан, який формує, направляє й підтримує поведінку людини. Трудова мотивація – це процес мотивування окремого виконавця або групи людей до діяльності, спрямований на досягнення цілей організації, до продуктивного виконання ухвалених рішень або намічених робіт. Це визначення відображає тісний взаємозв'язок управлінського й індивідуально-психологічного змісту мотивації. Основою такого взаємозв'язку є необхідність узгодження при здійсненні управління соціальною системою й людиною цілей об'єкта й суб'єкта управління. У цьому випадку результатом управління буде трудова поведінка об'єкта управління, а також певний результат трудової діяльності [95].

Результати психологічних досліджень свідчать про значну чисельність і різноманітність мотиваційних факторів. Враховуючи дію основних з них (потреби, інтереси тощо) мотиваційний процес доцільно представити як послідовність ряду стадій (рис. 1.1). Слід зазначити, що стрижнем управління на основі мотивації є вплив певним чином на інтереси працівників для досягнення найкращих результатів діяльності. Інтереси при цьому являють собою усвідомлені потреби [53]. Дії людини обумовлюються певним фактором – мотивом.

Оскільки поведінка людини традиційно визначається сукупністю різних мотивів, які перебувають між собою в певному співвідношенні, важливим для здійснення ефективної мотивації є визначення мотиваційної структури людини. Вона є досить стабільною, проте, піддається цілеспрямованому формуванню. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна й обумовлюється багатьма факторами: соціальним статусом, рівнем добробуту, посадою, кваліфікацією, цінностями, потребами, інтересами тощо.



Рисунок 1.1 – Зміст і послідовність етапів мотиваційного процесу

Джерело: побудовано автором на основі [58]

Дослідження показали, що 20% людей, які мають значний добробут, не бажають працювати ні за яких умов, з тих, хто залишилися, готові працювати: 36% – у випадку цікавої роботи, 36% – щоб уникнути нудьги й самотності, 14% – через страх втратити себе, 9% – тому що робота приносить радість. Тільки 12% людей як основний мотив діяльності називають винятково гроші, у той час як до 45% надають перевагу славі, 35% – задоволеності змістом роботи, а приблизно 15% – владі [57].

Для успішного управління працівниками в будь-якій сфері діяльності, керівник повинен представляти, які основні мотиви спонукають діяльність, поведінку й учинки підлеглих, у якому співвідношенні вони перебувають, як можна впливати на них і які результати можна при цьому очікувати. Враховуючи сказане, керівник може, або змінювати мотиваційну структуру поведінки підлеглих, або здійснювати пряме стимулювання їх дій. У першому випадку керівник повинен розвивати бажані мотиви й послабляти небажані. При цьому слід зазначити, що мотиваційна структура людини може змінюватися під впливом різних обставин або умов життєдіяльності [124].

Зміна мотиваційної структури людини в різних випадках може відбуватися свідомо або ж несвідомо.

Цілеспрямоване дослідження й вирішення проблем мотивації можливо на базі чіткого й обґрунтованого розподілу мотивів. Розробка всебічної й детальної класифікації мотивів є одним з елементів організації мотивування працівників. У табл. А.1 Додатку А наведена, запропонована на основі узагальнення літературних джерел [30; 57; 59; 67; 76; 95; 111; 135] класифікація й характеристика кожного з видів виділених груп мотивів.

У більшості випадків діяльність і вчинки людини викликаються не одним, а декількома мотивами, що перебувають у різних взаєминах: 1) діють в одному напрямку, підсилюючи один одного; 2) протиборствують, послабляючи один одного; 3) викликають появу інших мотивів або актуалізацію інших потреб [193]. Для того, щоб визначити характеристики мотивування, необхідно виділити основний мотив, який підкоряє собі інші. Іноді це не зовсім правомірно, втім, у більшості ситуацій такий підхід цілком можливий. Будь-які мотиви в діяльності людини покликані виконувати такі три основні функції: спонукальну, спрямовуючу й регулюючу [193].

Взаємозв'язок мотивів і результатів, їх практичне застосування здійснюється через мотивацію, яка являє собою процес впливу на людину з метою спонукання працівників до певних дій шляхом актуалізації в них певних мотивів. Ефективність управління людиною істотною мірою визначається тим, наскільки успішно здійснюється процес мотивації. Доцільно виділити два основні типи мотивації [57], їхні узагальнені характеристики наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика типів мотивації

Типи мотивації	Основне завдання мотивації	Особливості мотивації
1	2	3
1	Актуалізація певних мотивів, що спонукають людину здійснювати певні дії, які приводять до бажаного результату	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зовнішній вплив на людину. 2. Знання мотивів, які можуть спонукувати людину до бажаних дій і методів їх актуалізації. 3. Неможливість здійснення процесу мотивації при відсутності точок взаємодії між суб'єктом і об'єктом мотивації

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
2	Формування певної мотиваційної структури індивіда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток і посилення бажаних для суб'єкта мотивації мотивів дій і ослаблення небажаних мотивів. 2. Виховний і освітній характер. 3. Часто відсутній зв'язок з деякими конкретними діями або результатами, очікуваними від діяльності індивіда. 4. Необхідність зусиль, знань і здібностей для здійснення. 5. Результати застосування суттєво перевищують результати першого типу мотивації. 6. Успішне й результативне управління членами організації

Джерело: побудовано автором на основі [62]

У сучасній практиці управління підприємствами найбільш доцільним є сполучення двох зазначених типів мотивації.

При дослідженні проблем мотивації важливим є визначення й обґрунтування співвідношення між мотивацією й стимулюванням. Стимулювання є одним із засобів здійснення мотивації. Концепція стимулювання ґрунтується на тому, що будь-які дії підлеглого залежно від того, як він виконує доручену роботу, повинні мати для нього позитивні, негативні або нейтральні наслідки. При цьому позитивні наслідки збільшують імовірність бажаної поведінки; негативні – зменшують; нейтральні – приводять до повільного вгасання такої поведінки. Ті самі результати можуть бути отримані й за рахунок винагороди, і за рахунок покарання. Це визначається тим, що на однакові стимули різні люди реагують неоднаково й реакція їх може значно різнитися за інтенсивністю. Дослідження показують, що заохочення поліпшують роботу на 89%, а покарання – на 11%; погрози ж на 99% ігноруються [95].

1.2 Система категорій і понять, пов'язаних з мотивацією персоналу підприємства

Вивчення та удосконалення процесу мотивації персоналу підприємства

необхідно почати з аналізу категоріального апарату. Це обумовлене тим, що за останній час поняття «мотивація», як один із ключових елементів даного дослідження трактується надзвичайно розмито й багатозначно, що порушує основну вимогу щодо наукових термінів – точність. У найбільш загальному виді поняття «мотивація» може бути розкрите через визначення поведінки в цілому, що включає в себе наступні види спонукань: мотиви, потреби, інтереси, установки, цілі й ін. У зв'язку із цим категорія мотивація розглядається багатьма авторами [30; 67; 85; 117; 280], як процес – сукупність етапів, проходячи через які особистість обирає певну дію.

У менеджменті під мотивацією розуміють сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукують людину до діяльності, задають границі й форми діяльності й надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [33].

Поняття «мотивація» у середовищі дослідників і практиків, що спеціалізуються на проблемах управління персоналом, є предметом безлічі досліджень і наукових публікацій, але разом з тим можна говорити про те, що на сьогоднішній день немає єдиного підходу до визначення «мотивації».

Із проведеного аналізу (табл. А.2 Додатку А) видно, що багато авторів, чії роботи присвячені аналізу різних аспектів активізації персоналу організації, визначаючи поняття «мотивація», акцентують увагу на різних аспектах цього багатогранного поняття. Залежно від завдань увага вчених фокусується лише на одній або декількох його характеристиках. При цьому деякі дослідники виділяють основні властивості мотивації без належного обґрунтування.

У результаті проведеного термінологічного аналізу всі дефініції поняття «мотивація» умовно можна розділити на дві групи. Перша група «процесних» визначень мотивації [27; 59; 72; 113; 124; 133; 141; 179; 204; 235] основний акцент зміщує на сукупність послідовних взаємозалежних видів дій з боку менеджменту, спрямованих на активізацію персоналу організації. Друга група «суб'єктних» визначень мотивації [15; 17; 25; 32; 42; 53; 63; 83; 85; 88; 89; 91;

152; 155; 167; 176; 180; 268] спрямована на урахування активності суб'єктів, а також їх потреб, мотивів, інтересів, цілей, спонукань.

Проведемо семантичний аналіз поняття «мотивація». Враховуючи наведені формулювання, оцінюючи їх сутність, порівнюючи відмінності й синтезуючи їх конструктивізм, можна виділити ключові елементи поняття «мотивація». До них належать «процес», «фактор», «спонукання», «діяльність», «потреба», «дія», «ціль», «мотив», «поведінка», «намір», «інтереси», «устремління», «стимул», «умови», «цінність».

Групуючи дані елементи в смислоутворюючі комплекси, які відображають змістовну й сутнісну сторону мотивації, ми можемо визначити її головні складові (наприкінці складової зазначений її порядковий номер у табл. А.3 Додатку А): «процес спонукання» – цим підкреслюється об'єкт процесу мотивації, у визначеннях різних авторів даний структурний компонент може бути представлено однією з наступних варіацій:

активізація працівників, процес спонукання до активності й діяльності працівників (1);

«сукупність мотивів» – тут підкреслюється спрямованість процесу мотивації, у визначеннях різних авторів дана структурна компонента може бути представлена однією з наступних варіацій: сукупність потреб, комплекс внутрішніх психологічних умов, стан особистості, сукупність факторів, механізмів і процесів, сукупність стимулів, сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (2);

«досягнення цілей» – у даній структурній складовій мова йде про кінцевий результат процесу мотивації, у визначеннях різних авторів даний структурний компонент може бути представлено однією з наступних варіацій: задоволення потреб, досягнення особистих цілей і цілей організації (3);

«процес впливу» – даний компонент демонструє механізм впливу суб'єкта управління на об'єкт, у визначеннях різних авторів даний структурний компонент може бути представлено однією з наступних варіацій: процес впливу на фактори виробничого й соціального середовища, процес виявлення

сил (мотивів) і розробки стимулів, застосування спонукальних мотивів і регулювання трудових відносин, створення стимулів, процес формування мотиву (4).

Проведений семантичний аналіз поняття «мотивація» показав, що залежно від предмета дослідження вчених дане поняття може розглядатися в наступних аспектах: сукупність факторів, що спрямовують та визначають поведінку індивіда; сукупність мотивів; спонукання, що викликає активність організму й визначальне його спрямованість; процес психічної регуляції конкретної діяльності; процес дії мотиву; механізм, що визначає виникнення, напрямок і способи здійснення конкретних форм діяльності; сукупна система процесів, відповідальних за спонукання й діяльність.

Дослідження різних підходів до визначення поняття «мотивація» і виділення їх ключових характеристик дозволило уточнити цю дефініцію в такий спосіб: «процес виявлення й використання внутрішніх спонукань і цілей керованого суб'єкту для забезпечення ефективності та адаптивності підприємства». Дана дефініція враховує існуючі підходи до визначення поняття «мотивація», в аспекті сукупності послідовних, взаємозалежних дій (процесний підхід), базується на визначенні цілей і активності суб'єкта мотивації (суб'єктний підхід), та концептуально орієнтоване на досягнення підприємством стратегічних цілей.

Визначивши таким чином предметну площину варто окреслити методичні засади й можливості щодо управління мотивацією працівників з урахуванням зазначених вище теоретичних положень.

Під управлінням розуміють вплив на керовану систему з метою забезпечення необхідного її поведіння [129, с. 571].

Розглядаючи управління з позицій системного підходу, можна скористатися основними трактовки цього терміну, які наводить Л. Міротін:

- 1) особливим образом орієнтований вплив на об'єкт (систему), що забезпечує набуття ним відповідних властивостей чи станів;
- 2) формування цілісної поведінки системи для підтримування режиму функціонування, реалізації її програм та цілей;

3) засіб досягнення цілі, що дозволяє зробити систему гнучкою та підвищити ефективність її функціонування;

4) функція системи, що забезпечує напрям діяльності у відповідності з планом, яка утримує в допустимих межах відхилення системи від заданих цілей [119, с. 392].

Отже, логічна схема виведення уточненого поняття «управління мотивацією персоналу» наведена на рис. 1.2.

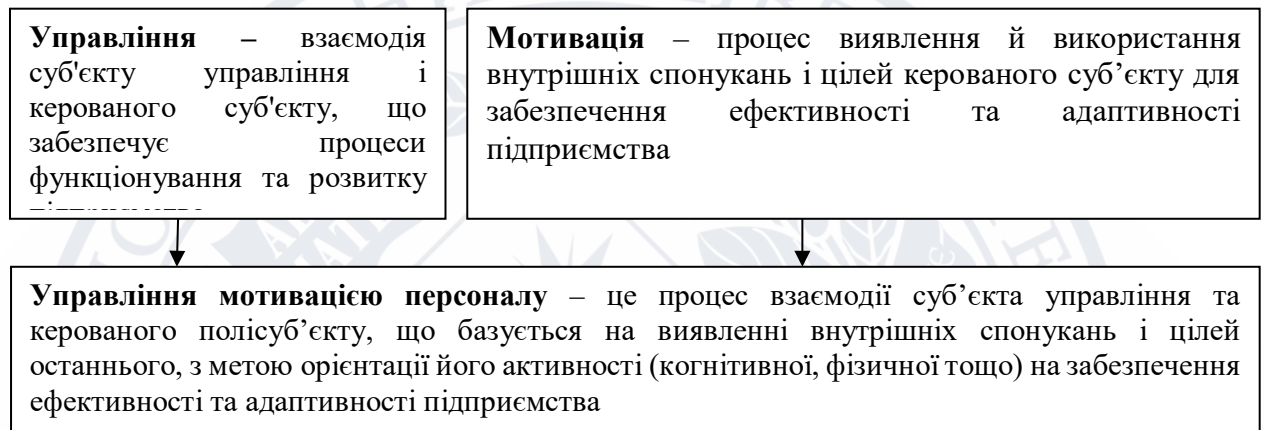


Рисунок 1.2 – Схема визначення поняття «управління мотивацією персоналу»

Джерело: побудовано автором на основі [124]

У процесі проведеного термінологічного аналізу поняття «управління мотивацією персоналу» розглянуті різні трактування ключових елементів даного поняття, а також термінологічні підходи досить широкого кола дослідників. Багато визначень основних понять не завжди чітко розкривають термінологічний контекст, а іноді відбивають суперечливість суджень науковців. Сформульоване визначення поняття «управління мотивацією персоналу» має чітко виражену логічну конструкцію, що містить основні термінологічні складові, які входять у різні галузі знань. З урахуванням проведеної адаптації даних категорій до потреб теорії мотивації, можна стверджувати, що це дозволить надалі розробити відповідний інструментарій і систему управління з використанням методів і моделей різних наук.

1.3 Теоретичні та практичні передумови суб'єктно-орієнтованої мотивації персоналу підприємства

Підвищення ефективності діяльності прямо пов'язано з пошуком шляхів кращого використання індивідуальних властивостей і здібностей кожного зі співробітників. Це, в свою чергу, як зазначає Т. Лепейко, вимагає індивідуального підходу до використання стимулів в процесі мотивації [101]. Втім, проблема використання індивідуальних резервів ускладнюється тим, що організація характеризується деякими системними синергетичними властивостями, що не зводяться до сукупності індивідуальних властивостей суб'єктів в організації.

Вирішення зазначеної проблеми ускладнюється й тим, що працівник як об'єкт управління, характеризується власною активністю, що має раціональну й ірраціональну природу. Оптимум же мотивації можливо досягнути лише за умови регулювання активності, що передбачає комплексне врахування та баланс обох складових [137]. Отже, існує необхідність корекції парадигми управління й урахування суб'єктних змінних, що притаманні об'єкту управління, тобто необхідність враховувати існуючі індивідуальні як раціональні так і ірраціональні чинники в контексті забезпечення мотивації персоналу.

Мотивація персоналу не може відбуватися ефективно з позицій суб'єкт-об'єктних відносин, у яких працівник розглядається як абстрактна сутність, відчужена від змісту самої діяльності з достатньо узагальненими та типологізованими властивостями, що лише частково відображають суб'єктивну реальність та не дають змоги в повній мірі проявити активність.

За свідченням В. Лефевра, у відносинах в системі «суб'єкт – суб'єкт» явно відбувається порушення «фізичних» постулатів. Дослідник стає всього лише одним з персонажів у специфічній системі рефлексивних відносин [104]. Стосовно діяльності персоналу це означає існування певної кількості рефлексивних відносин між ним та системою вимог клієнта, між ним та менеджментом, а також між працівниками в межах колективу, які зумовлюють

вибір рішень, що приймаються, а отже – й тих, які стосуються мотивації.

Проблема активності суб'єкта є загальною для багатьох наук гуманітарного напрямку. Вона досить ретельно була досліджена вітчизняною психологією в межах суб'єктно-діяльнісного підходу (Л. Виготський [35], А. Брушлінський [19], О. Леонтьєв [100], С. Рубінштейн [153] та ін.).

Втім, в контексті тематики дослідження прикладні аспекти управлінської діяльності потребують подальшої конкретизації та уточнення управлінської парадигми суб'єктності відповідно до специфіки діяльності та мотивації персоналу підприємства.

Розглядаючи активність суб'єкта, С. Рубінштейн пов'язує процес становлення людини справжнім суб'єктом своєї діяльності з появою рефлексії, що немов би припиняє, перериває безперервний процес життя й виводить людину подумки за її межі [153]. Тим самим констатується роль саме рефлексивних відносин в процесі суб'єкт-об'єктної взаємодії.

Суб'єктом суб'єктно-діяльнісного підходу В. Знаков називає людину, що знаходиться на вищому для неї рівні активності, цілісності, автономності [64]. Вона виступає як носій певної системності, що розкривається у взаємодії зі світом. Саме суб'єкт стає системоутворюючим фактором на кожному етапі свого розвитку [157]. Таким чином, суб'єктність стає провідним фактором, що обумовлює ефективність та інноваційність діяльності персоналу підприємства.

З огляду на це, для подолання обмежень «суб'єкт – об'єктної» орієнтації в мотивації персоналу значний інтерес становить запропонований В. Лепським суб'єктно-орієнтований підхід (В. Лепський [102; 103; 143]). Сама суб'єктність при цьому розуміється як: готовність виконувати певні дії по-своєму, діяти не заплановано, а в ряді випадків, і непередбачено, спонтанно; готовність до рефлексії своєї діяльності.

Узагальнюючи існуючі результати теоретичних та практичних досліджень, виконаних в межах суб'єктно-орієнтованого підходу, можна визначити ключові відмінності, які відбудуться при зміні з традиційної

«суб'єкт – об'єктної» орієнтації на «суб'єкт – суб'єктну» в рамках суб'єктно-орієнтованої мотивації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні відмінності суб'єктно-орієнтованої мотивації

Аспекти порівняння	Суб'єкт – об'єктна орієнтація	Суб'єкт – суб'єктна орієнтація
Відношення до суб'єкта	Орієнтація на абстрактного (узагальненого суб'єкта)	Орієнтація на конкретних суб'єктів (особистість, група, організація)
Роль суб'єкта	Прийняття рішень відповідно до чітко регламентованих цілей та норм; відносини «керівник-виконавець»	Прийняття рішень у слабо-регламентованих умовах. Активний керівник
Управлінські ситуації	Орієнтація на прогнозовані й досліджені ситуації (ретроспективний підхід)	Орієнтація на нестандартні ситуації (проблемний підхід)
Основні методи оцінки	Нормативні моделі, кількісний аналіз	Дескриптивні моделі, якісний аналіз
Методи моделювання (ведучі)	Функціональної аналогії; методи, відсторонені від діяльності особи, що приймає рішення (ОПР)	Структурно-функціональної аналогії; діяльнісно-опосередковані методи дослідження й моделювання
Базові знання	Предметні	Процедурні
Рефлексивні процеси	Формування уявлень ОПР про об'єкти управління та систему підтримки	Актуалізація й підтримка рефлексивних структур свідомості ОПР
Підготовка суб'єктів до діяльності	Навчання знанням і навичкам для використання нормативних методів	Формування базових якостей для управлінської діяльності
Мета впливу	Усвідомлення відповідальності	Досягнення оптимального виробничого стану

Джерело: складено автором на основі [107; 108; 148]

Інструменти здійснення такої зміни мають бути різнорівневими (модифікація як об'єкта управління, так і самої системи управління).

Існування зазначених відмінностей обумовлене як зміною системних стосунків, так і певними структурно-функціональними перетвореннями, що супроводжують зміну способу керування та пов'язану з нею трансформацію організаційної культури підприємства.

Тим самим, постулюється, що суб'єкт праці – це працівник, здатний до

самостійної постановки цілей, розвитку, спонтанності й рефлексії своєї спонтанності в умовах виробничої діяльності.

Здійснення суб'єктно-орієнтованої мотивації передбачає вирішення певних завдань стосовно забезпечення умов для прояву особистісної активності працівників, що можуть бути представлені в розрізі основних аспектів управлінського впливу на підприємстві (рис. 1.3).

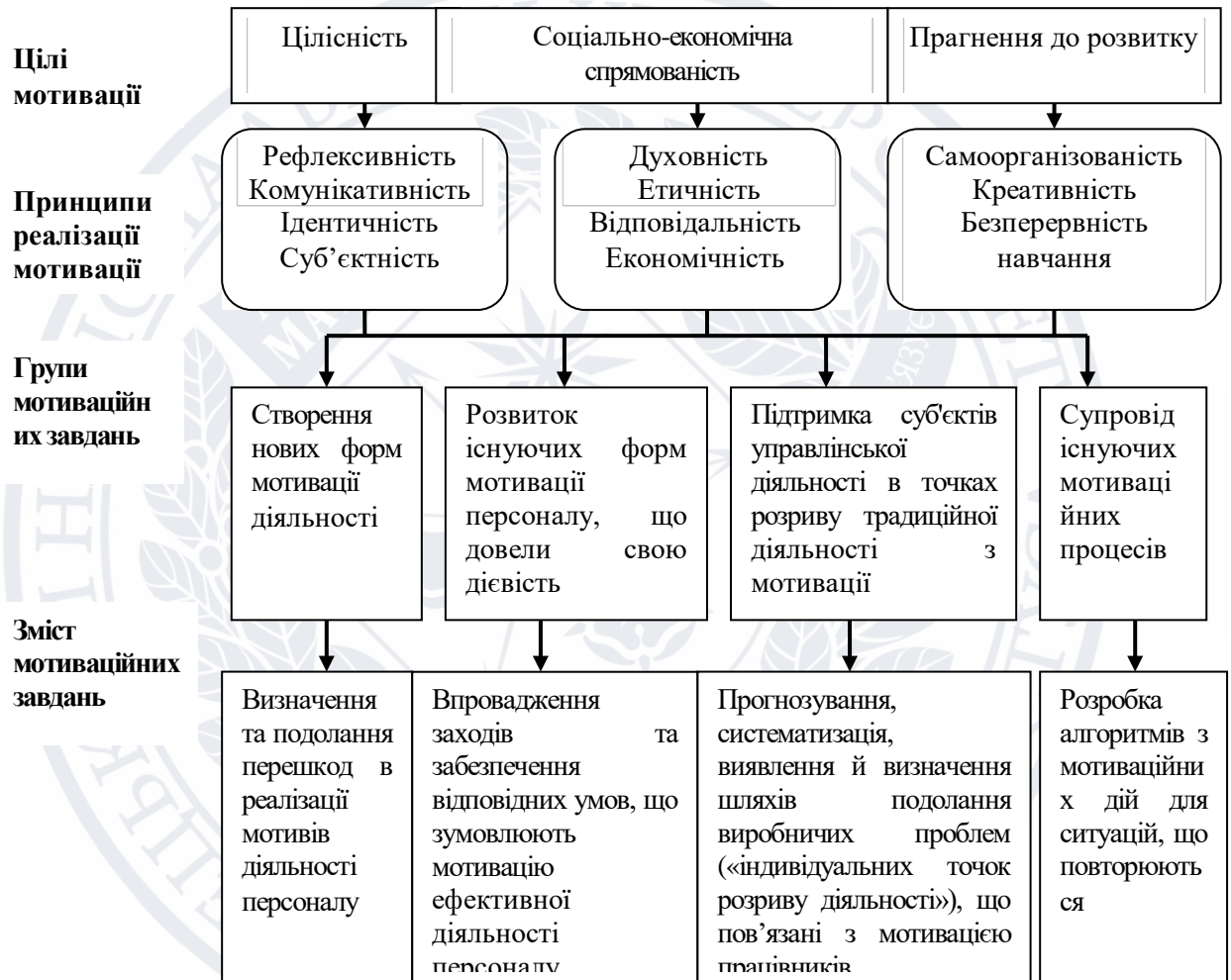


Рисунок 1.3 – Структурна схема суб'єктно-орієнтованої мотивації персоналу підприємства

Джерело: узагальнено автором з використанням [102; 103; 157]

Основою суб'єктно-орієнтованої мотивації є розуміння організації як колективного суб'єкта, а влади в ній – як володіння знаннями про особливості емоційної сфери та когнітивні характеристики працівників, що мають

об'єктивно проявлятися як «проектна ідентичність» організації [103]. Тобто суб'єктом влади є той, хто виявляється здатним адекватно осмислювати (або конструювати) реальність, визначати своє місце у світі, ставити цілі діяльності й розвитку, формулювати кооперативний проект дії.

В межах суб'єктно-орієнтованого підходу суб'єкт владних повноважень (особа, що приймає рішення, – ОПР) виступає як складова частина колективного суб'єкта, але з особливими делегованими їй повноваженнями [103]. Реалізація зазначених принципів в ході вирішення мотиваційних завдань покликана зберегти цілісне уявлення про недоторканість особистісних свобод кожного з учасників взаємодії, що в решті решт сприятиме вивільненню творчої активності стосовно спільного об'єкту діяльності.

Таким чином, суб'єктно-орієнтована мотивація спрямована на активізацію колективного суб'єкта, актуалізацію в його діяльності можливостей, що використовуються не в повному обсязі, та мобілізацію його соціокультурного потенціалу. При цьому може бути використаний інструментарій з різних областей знання: менеджменту, загальної психології, інженерної психології, психології праці, ергономіки, психології управління, акмеології, педагогічної психології, аксіології, математичної статистики, прикладних інтелектуальних систем.

Основні положення, що складають сутність суб'єктно-орієнтованої мотивації, полягають в наступному:

1. Підприємство (чи підрозділ) розглядається як полісуб'єктна рефлексивна система, цілісність якої забезпечується стимулюванням процесів цілепокладання, самовизначення, розвитку та самоорганізації всіх її учасників, що усвідомлюють себе як суб'єкти соціального управління, які здійснюють через свою діяльність різноманітні впливи на соціальне середовище.

2. Мотивація персоналу базується на урахуванні уявлень суб'єктів про ситуацію та їх прагненні мислити один за одного, усвідомленні та узгодженості спільних ціннісних орієнтацій працівників, спільності бачення

майбутнього. Оцінка мотивації здійснюється за показниками ефективності когнітивної діяльності та афективними й поведінковими проявами в діяльності.

3. Заходи з мотивації та стимулювання узгоджені з ідентичністю кожного з працівників та спрямовані на задоволення їх актуальних потреб та інтересів.

4. Орієнтація на збереження та формування суб'єктності персоналу підприємства, відмова від маніпулювання.

5. Орієнтація на самостійні дії працівника, стимулювання його креативності та рефлексії. Забезпечується створенням відповідних умов для прояву активності та відповідальності персоналу в контексті досягнення персональних та організаційних цілей.

6. Домінанта соціального, толерантність до думок інших суб'єктів. Партнерство як провідна форма відносин з іншими суб'єктами. Домінанта модерації над власними вказівками.

7. Гнучке сполучення формального та неформального спілкування. Моніторинг та підтримка оптимальних емоційно-вольових станів персоналу шляхом підвищення емоційної компетентності останніх. Забезпечення оперативного та ефективного зворотнього зв'язку.

8. Створення умов для реального впливу персоналу на «носії владних повноважень». Подолання формалізму у спілкуванні.

9. Координація індивідуальних та колективних дій персоналу на основі формування у працівників взаємних адекватних уявлень про власні цілі та позиції підприємства й підрозділів як соціальних суб'єктів.

10. Для оцінки ефективності заходів з мотивації визначається система кількісних та якісних показників, що характеризують як економічний ефект від діяльності, так і зміни в суб'єктивних оцінках персоналу.

Розглядаючи працівника не тільки як об'єкт управління, але і як суб'єкт, суб'єктно-орієнтована мотивація за головну цінність має взаємний розвиток та реалізацію індивідуальних інтенцій, та одночасно – конструктивний тип

управлінських відносин як у вертикальних, так і в горизонтальних зв'язках управління [102]. Основними цілями при цьому є: творчий характер праці; висока компетентність; орієнтація на співробітника; інформативно-забезпечуюча роль менеджера; натхнення; адаптивна взаємодія; задоволення потреб персоналу й організації; встановлення довіри й розуміння.

Висновки до розділу 1

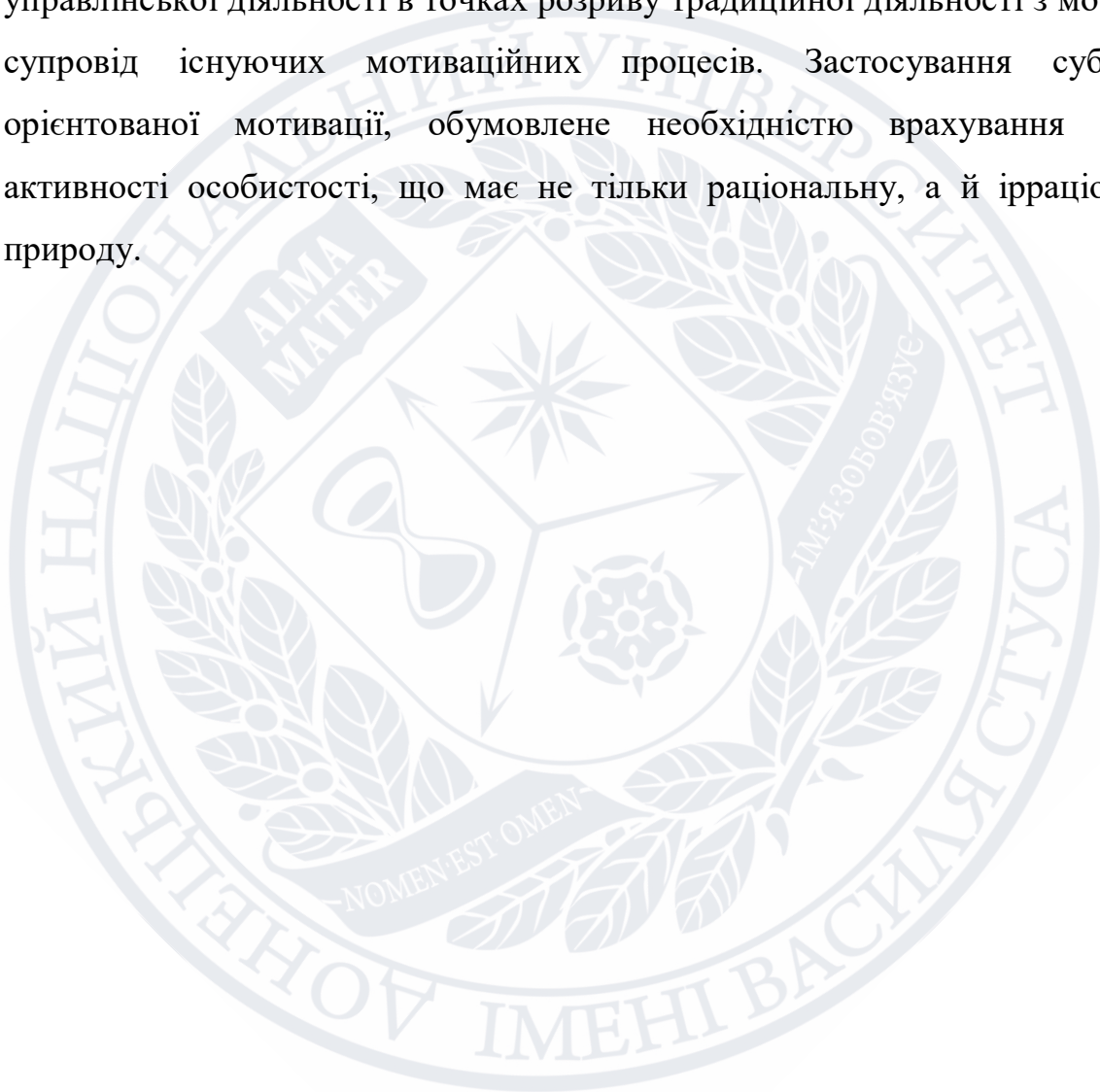
1. Проведений термінологічний аналіз основних понять теорії мотивації, дозволив уточнити й актуалізувати існуючий понятійний апарат, за рахунок подальшого розвитку таких понять, як: мотивація, мотив, потреби, стимул, стимулювання, а також виявити характер взаємозв'язку між ними.

2. Семантичний аналіз категорій і понять, пов'язаних з управлінням мотивацією персоналу, дозволив визначити її як «це процес взаємодії суб'єкта управління та керованого полісуб'єкту, що базується на виявленні внутрішніх спонукать і цілей останнього, з метою орієнтації його активності (когнітивної, фізичної тощо) на забезпечення ефективності та адаптивності підприємства», що сформувало його як цілісне поняття, а також дозволило адаптувати до потреб теорії й практики мотиваційного менеджменту.

3. Сутність і зміст процесу управління мотивацією персоналу підприємства полягає в інтеграції інструментів і методів, спрямованих на активізацію людського фактора з метою підвищення рівня продуктивності й задоволеності.

4. Максимальна реалізація активності працівників не можлива за умови збереження суб'єкт-об'єктних стосунків у забезпеченні організаційних процесів. Для підвищення їх продуктивності праці та найбільш повного розкриття їх особистісних інтенцій в роботі пропонується впровадження в управління підприємств суб'єктно-орієнтованої мотивації, що спрямована на активізацію колективного суб'єкта, актуалізацію в його діяльності можливостей, які використовуються не в повному обсязі, та мобілізацію його

соціокультурного потенціалу й самоактуалізацію. Реалізація суб'єктно-орієнтованої мотивації передбачає дотримання принципів: рефлексивності, комунікативності, ідентичності, духовності, етичності, відповідальності, самоорганізованості, креативності та постійного навчання в процесі вирішення мотиваційних завдань – створення нових форм мотивації діяльності, розвиток існуючих форм, емоційна підтримка суб'єктів управлінської діяльності в точках розриву традиційної діяльності з мотивації, супровід існуючих мотиваційних процесів. Застосування суб'єктно-орієнтованої мотивації, обумовлене необхідністю врахування власної активності особистості, що має не тільки раціональну, а й ірраціональну природу.



РОЗДІЛ 2

ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «КОБУДЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності та майновий стан Фермерського господарства «КОБУДЬ»

Фермерське господарство «КОБУДЬ» (ФГ «КОБУДЬ») було створено в 2007 р. і розташовується в Старокостянтинівському районі Хмельницької області.

Основними видами діяльності ФГ «КОБУДЬ» є:

- вирощування зернових та технічних культур;
- змішане сільське господарство;
- надання послуг у рослинництві;
- оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин;
- вирощування тварин тощо.

Дослідимо виробничу спеціалізацію ФГ «КОБУДЬ». Найвигіднішою спеціалізацією є та, яка дозволяє за цих умов виробляти максимально можливу кількість продукції з найменшими витратами праці та коштів, при цьому ефективно використовувати наявні виробничі ресурси господарства [1].

Протягом 2017-2019 рр. ФГ «КОБУДЬ» наростило обсяг виробництва продукції (рис. 2.1).

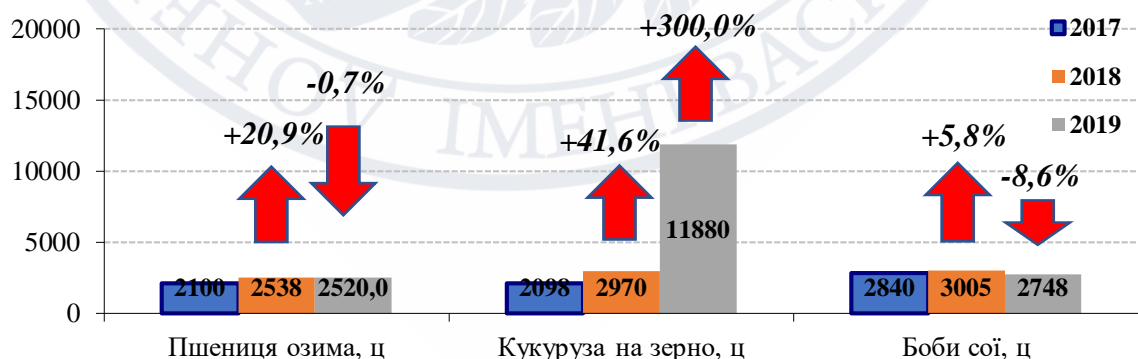


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів виробництва ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр., ц

Джерело: побудовано автором на основі даних ФГ «КОБУДЬ»

За даними рис. 2.1 видно, що зростання обсягів виробництва кукурудзи на зерно в 2019 р. відбулося через збільшення посівних площ ФГ «КОБУДЬ». Так, посівні площі в 2019 р. збільшилися більш ніж втричі. За двома іншими культурами, що вирощувалися господарством, спостерігається зменшення валового збору в 2019 р. через зменшення урожайності. Данний висновок підтверджують і дані табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура посівних площ за видами продукції рослинництва ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр., га

Види продукції	2017		2018		2019		Темпи зростання, %	
	га	%	га	%	га	%	2018 до 2017	2019 до 2018
Зернові	30	31,2	58	50,6	120	63,6	193,3	206,9
у тому числі:								
- пшениця озима	30	31,2	30	26,2	30	15,9	100,0	100,0
- кукурудза на зерно		0,0	28	24,4	90	47,7	-	321,4
Боби сої	66,28	68,8	56,7	49,4	68,7	36,4	85,5	121,2
Разом	96,28	100,0	114,7	100,0	188,7	100,0	119,1	164,5

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «КОБУДЬ»

Проаналізуємо розмір та структуру грошових надходжень від реалізації товарної сільськогосподарської продукції та послуг, що надаються, загалом по господарству за останні 3 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Розмір та структура грошової виручки від реалізації продукції у фермерському господарстві «КОБУДЬ» за 2017-2019 рр.

Види продукції	2017		2018		2019		Середнє за 2017-2019	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Зернові	0	0,0	0	0,0	7,6	0,1	2,5	0,1
у тому числі:								
- пшениця озима	0	0,0	0	0,0	7,6	0,1	2,5	0,0
- кукурудза на зерно								
Боби сої	2680	18,8	2281,2	11,6	1651,1	8,3	2204,1	12,9
Свині	11542,4	81,2	17358,1	88,4	18256,9	91,6	15719,1	87,1
Разом	14222,4	100,0	19639,3	100,0	19923,2	100,0	17928,3	100,0

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «КОБУДЬ»

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що основними видами продукції у структурі грошових надходжень від реалізації є боби сої (12,9 %) та свині (87,1 %). Порівнюючи дані рис. 2.1 та табл. 2.2 можна зробити висновок, що пшеницю озиму та кукурузу на зерно господарство вирощує виключно для власних цілей: для вигодівлі тварин.

Тобто, ФГ «КОБУДЬ» є вузькоспеціалізованим, а виробничий напрям – тваринництво (вирощування свиней), що пояснюється наявністю стабільного платоспроможного попиту на продукцію тваринництва серед переробного сектору.

З метою зменшення ризиків ФГ «КОБУДЬ» постійно веде пошук нових споживачів продукції та розширяє ринок збуту продукції.

Аналіз динаміки показників використання трудового потенціалу ФГ «КОБУДЬ» за 2017-2019 рр. проведений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників використання трудового потенціалу ФГ «КОБУДЬ» за 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Темпи зростання (зменшення), %		
				2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
1	3	4	5	6	7	8
Обсяг реалізованої продукції, тис грн	14222,3	19639,3	19915,6	138,1	101,4	140,0
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	14	15	16	107,1	106,7	114,3
Продуктивність праці робітників підприємства, тис. грн / осіб	1015,9	1309,3	1244,7	128,9	95,1	122,5
Фонд оплати праці, тис грн	505,4	595	811,7	117,7	136,4	160,6
у % до обсягу виробництва	3,6	3,0	4,1	85,3	134,5	114,7
Середньомісячна заробітна плата робітника, грн	3008	3306	4228	109,9	127,9	140,5

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «КОБУДЬ»

Дані таблиці 2.3 свідчать про збільшення продуктивності праці робітників підприємства. За досліджений період продуктивність праці робітника ФГ «КОБУДЬ» збільшилась на 22,5 %, через збільшення обсягів

виробництва на 40 %.

Частка фонду оплати праці ФГ «КОБУДЬ» в обсягу реалізації в 2019 р. найбільша протягом трьох років 4,1 %. Слід зазначити, що темпи зростання фонду оплати праці значно перевищували темпи зростання обсягів виробництва.

Стосовно середньомісячної зарплати робітників господарства, слід зазначити, що її рівень в 2019 р. склав 4228 грн, що на 40,5 % більше ніж в 2017 р. Це пояснюється збільшенням рівня мінімальної заробітної плати в країні.

Наступним етапом оцінки виробничої діяльності підприємства є вивчення стану фондів. Аналіз відповідної звітності дозволив констатувати, що в 2019 р. на підприємстві найбільшу питому вагу в структурі основних засобів займають машини, обладнання та інвентар, що є типовим для підприємств цієї галузі (рис. 2.2).

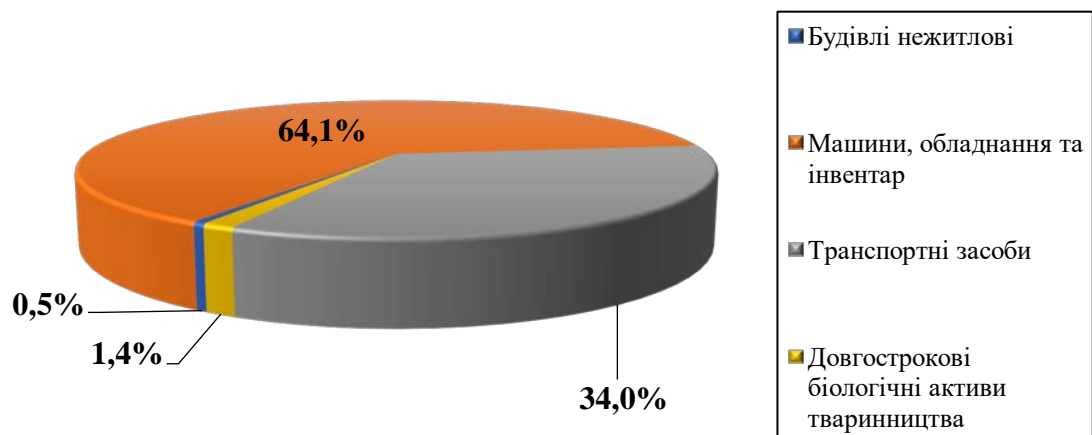


Рисунок 2.2 – Структура основних фондів ФГ «КОБУДЬ» в 2019 р.

Джерело: побудовано автором на основі даних ФГ «КОБУДЬ»

Зміни вартості основних засобів ФГ «КОБУДЬ» протягом 2017-2019 рр. досліджена в табл. 2.4.

При аналізі динаміки показників наявності та руху основних фондів ФГ «КОБУДЬ» можна побачити, що середньорічна вартість основних фондів протягом періоду збільшилась у 5,4 разів.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників наявності та руху основних фондів
ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр., тис. грн

Показники	2017	2018	2019	Темпи зростання (зменшення), %		
				2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
1	3	4	5	6	7	8
Вартість основних фондів на початок року	2591,6	4904,2	14968,2	189,2	305,2	577,6
Вартість введених основних фондів	2352,0	9858,0	4866,0	419,1	49,4	206,9
Зміна первісної (переоціненої) вартості		235,0		-	-	-
Відчужено основних засобів шляхом продажу за грошові кошти	39,4	29,0	282,0	73,6	972,4	715,7
Вартість основних фондів на кінець року	4904,2	14968,2	19552,2	305,2	130,6	398,7
Залишкова вартість на початок року	1495,2	3198,5	11781,9	213,9	368,4	788,0
Залишкова вартість на кінець року	3198,5	11781,9	13740,2	368,4	116,6	429,6
Сума зносу	1705,7	2980,6	5811,8	174,7	195,0	340,7
Середньорічна вартість основних фондів (за залишковою вартістю)	2346,9	7490,2	12761,1	319,2	170,4	543,8

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «КОБУДЬ»

Аналізуючи вартість введених основних фондів, можна сказати, що у 2017 р. товариством було введено основних фондів в 4,2 рази більше порівняно з 2016 р. Придбання основних засобів товариством протягом періоду здійснювалось за власні кошти. А у 2018 р. вартість введених основних фондів була значною, але меншою ніж в 2017 р.

Стосовно вибуття основних фондів слід зазначити, що у 2017-2019 рр. ФГ «КОБУДЬ» здійснило продаж основних засобів.

Наступним кроком, проведемо аналіз показників ефективності використання основних засобів ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. (табл. 2.5).

При аналізі динаміки показників ефективності використання та відтворення основних фондів можна зробити такі висновки: ефективно використовували основні фонди протягом всього дослідженого періоду.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності використання та відтворення основних фондів ФГ «КОБУДЬ» за 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Темпи зростання (зменшення), %		
				2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
1	3	4	5	6	7	8
Фондовіддача	6,06	2,62	1,56	43,3	59,5	25,8
Фондомісткість	0,17	0,38	0,64	231,1	168,0	388,3
Фондоозброєність праці, тис.грн / осіб	167,6	499,3	797,6	297,9	159,7	475,8
Коефіцієнт зносу	0,35	0,20	0,30	57,3	149,3	85,5
Коефіцієнт придатності	0,65	0,80	0,70	122,8	87,7	107,8
Рівень рентабельності основних фондів, %	0,78	23,16	14,59	2953,7	63,0	1861,4
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,48	0,66	0,25	137,3	37,8	51,9
Коефіцієнт вибуття основних фондів	0,02	0,01	0,02	38,9	318,6	123,9
Коефіцієнт приросту основних фондів	0,47	0,66	0,23	139,3	35,7	49,7

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «КОБУДЬ»

За досліджений період рівень фондовіддачі хоча і зменшився на 75% переважно через п'ятикратне збільшення середньорічної вартості основних фондів.

Фондоозброєність праці в 2017-2019 рр. зросла через введення нових основних засобів у 4,8 разів протягом аналізованого періоду.

Технічний стан фондів характеризується такими показниками, як зношеність та придатність. Загальний стан основних засобів характеризується середнім рівнем зносу – 20-35 %, що відповідає нормативному значенню.

Метою діяльності будь-якого підприємства є отримання доходів і прибутку шляхом організації рентабельного виробництва і випуску готової продукції (робіт і послуг) та задоволення ринкового попиту.

Протягом 2016-2019 рр. ФГ «КОБУДЬ» працювало рентабельно (табл. 2.6, рис. 2.3).

За даними табл. 2.6 видно, що фінансовий результат від операційної діяльності підприємства в 2018 р. зменшився в порівнянні із 2017 р. на 69,8 %,

що пов'язано зі 95-відсотковим зменшенням валового прибутку протягом періоду дослідження з 6662,6 тис. грн до 310,9 тис. грн.

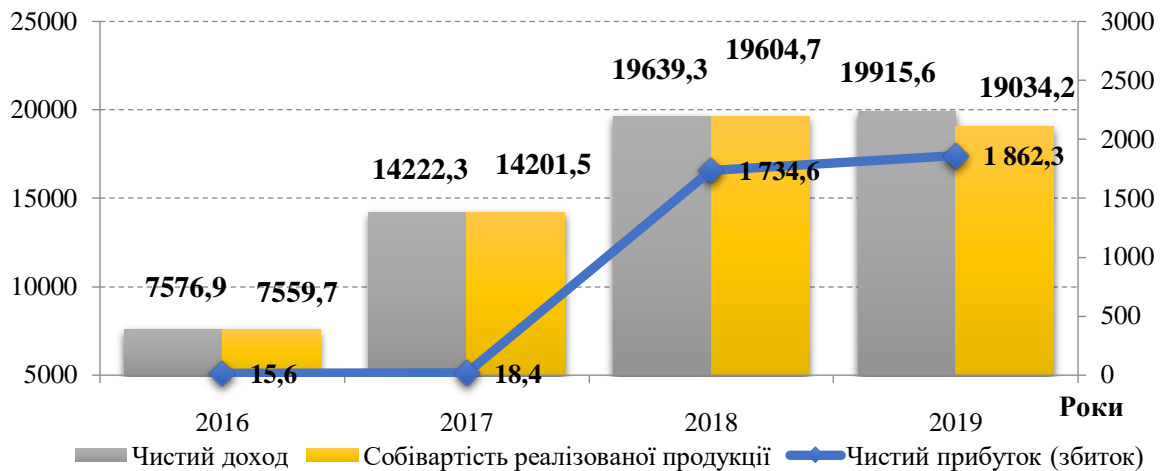


Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників результативності ФГ «КОБУДЬ» за 2016-2019 рр., тис. грн

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «КОБУДЬ»

Аналіз витрат на виробництво продукції за економічними елементами дає можливість вивчити їхній склад, питому вагу кожного елемента, частку живої та уречевленої праці в загальних витратах на виробництво.

Таблиця 2.6 – Формування фінансового результату від операційної діяльності ФГ «КОБУДЬ» за 2017-2019 рр., тис. грн

Показники	2017	2018	2019	Темпи зростання (зменшення), %		
				2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
1	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід	14222,3	19639,3	19915,6	138,1	101,4	140,0
Собівартість реалізованої продукції	7559,7	14201,5	19604,7	187,9	138,0	259,3
Валовий прибуток (+), збиток (-)	6662,6	5437,8	310,9	81,6	5,7	4,7
Інші операційні доходи	5,3	10,4	1717,1	196,2	16510,6	32398,1
Інші операційні витрати	6,9	12,8	17,1	185,5	133,6	247,8
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (+), збиток (-)	6661	5435,4	2010,9	81,6	37,0	30,2

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «КОБУДЬ»

Порівняння фактичної структури витрат за кілька періодів виявляє динаміку і напрямок зміни окремих елементів, матеріаломісткості, фондомісткості, енергоємності, трудомісткості продукції, вплив технічного прогресу на структуру витрат.

Протягом 2017-2019 рр. ФГ «КОБУДЬ», збільшило чистий дохід на 40 %, що у свою чергу призвело до збільшення валового прибутку на 47,7 %.

Таким чином, аналіз господарської діяльності ФГ «КОБУДЬ» свідчить, про те, що його діяльність у 2017-2019 р. є рентабельною. Більш об'єктивну картину стосовно результатів його діяльності надасть система оціночних показників-індикаторів фінансового стану підприємства, наведена в наступному пункті кваліфікаційної магістерської роботи.

2.2 Система оціночних показників-індикаторів фінансового стану ФГ «КОБУДЬ»

Оцінка індикаторів фінансового стану підприємства охоплює оцінку майнового стану підприємства, оцінку результативності фінансово-господарської діяльності, оцінку фінансового стану підприємства. Оцінка індикаторів фінансового стану підприємства проводиться на основі фінансової звітності ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр.

Одним з елементів оцінки індикаторів фінансового стану підприємства є аналіз майнового стану, який проводиться на основі аналізу таких показників як: коефіцієнт зносу, коефіцієнт реальної вартості майна підприємства, коефіцієнт придатності, коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття, розрахунок яких для ФГ «КОБУДЬ» наведено в табл. 2.5. Для наочності наведемо результати аналізу майнового стану ФГ «КОБУДЬ» за 2017-2019 на рис. 2.4, рис. 2.5.

Технічний розвиток ФГ «КОБУДЬ» у 2019 р. здійснювався згідно з розробленими і затвердженими програмами і планами. Підприємство займалося протягом 2017-2019 рр. оновленням та модернізацією своїх основних фондів.

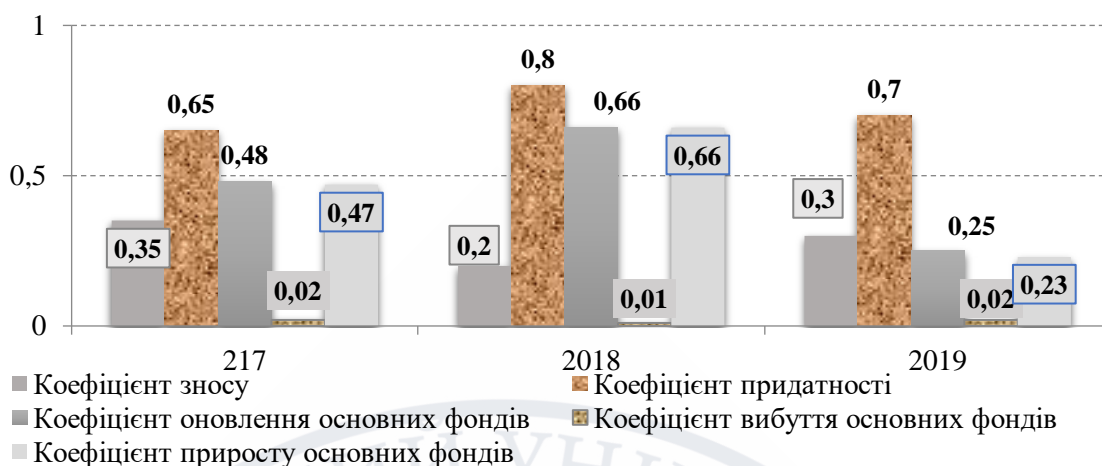


Рисунок 2.4 – Показники майнового стану ФГ «КОБУДЬ» у 2017-2019 рр.

Джерело: побудовано автором на основі табл. 1.5

Однією з істотних проблем ФГ «КОБУДЬ» за 2017-2019 рр. є високий ступінь зношеності основних фондів. Данні дослідження свідчать, що в 2017-2019 рр. частка основних фондів, придатних до залучення у виробничий процес коливалася в межах 65-80 %.

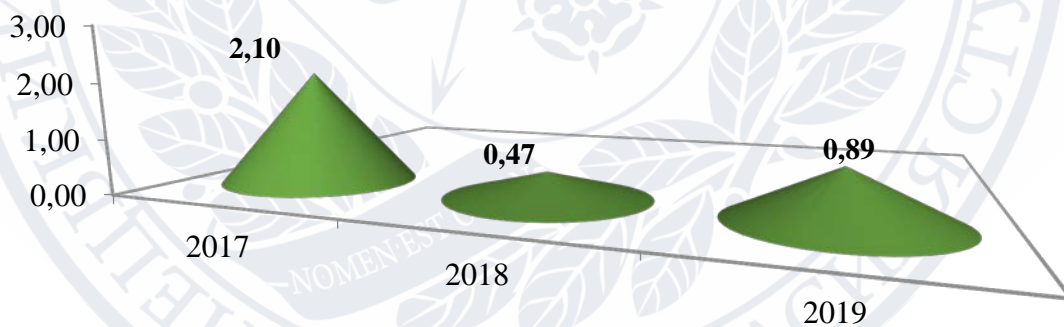


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнта мобільності активів ФГ «КОБУДЬ» у 2017-2019 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних ФГ «КОБУДЬ»

Важливим при оцінці індикаторів фінансового стану підприємства є аналіз ліквідності, оскільки він дає змогу визначити здатність підприємства вчасно виконувати свої поточні зобов'язання, мобілізувавши ліквідні активи.

Тому наступним етапом оцінки індикаторів фінансового стану підприємства буде аналіз ліквідності балансу підприємства.

Групи активів ФГ «КОБУДЬ» за рівнем ліквідності активів наведено в табл. 2.7.

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.7, можна зробити висновки про склад активів ФГ «КОБУДЬ» за ознакою ліквідності. Так, найменшу частку у структурі активів займають абсолютно ліквідні активи.

Таблиця 2.7 – Активи ФГ «КОБУДЬ» за ступенем ліквідності за 2017-2019 рр.

Види активів	2017		2018		2019	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
A ₁	10,1	0,10	8,6	0,05	56,3	0,21
A ₂	398,7	3,91	580,2	3,31	1821,5	6,93
A ₃	6492,7	63,74	4989,2	28,55	10521,6	40,01
A ₄	3284,5	32,25	11900,1	68,09	13900,7	52,85
Разом	10186,0	100,00	17478,1	100,00	26300,1	100,00

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «КОБУДЬ»

Варто зазначити, що активи, які повільно реалізуються, на підприємстві в 2017 р. склали 63,74 %, що зниження мобільності активів ФГ «КОБУДЬ» та збільшення обсягів виробництва продукції, у 2018-2019 рр. у зв'язку з придбанням основних фондів найбільшу частку в активах стали займати важко реалізовані активи – 52-68 %.

Порівняння відповідних статей активу з відповідними статтями пасиву дає можливість визначити рівень ліквідності балансу підприємства, тому згрупуємо пасиви ФГ «КОБУДЬ» за термінами їхнього погашення (в порядку зростання термінів сплати) (табл. 2.8).

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.8, можна зробити висновки про склад зобов'язань ФГ «КОБУДЬ» за терміновістю оплати. Найбільшу частку у складі пасивів підприємства у 2019 р. займали постійні пасиви, абсолютне значення яких збільшилося за 2017-2019 рр. більш ніж в 2,7 рази, і складала 97,25 % всіх джерел формування фінансових ресурсів підприємства, тобто

ФГ «КОБУДЬ» було фінансово незалежним.

Таблиця 2.8 – Пасиви ФГ «КОБУДЬ» в порядку зростання термінів сплати в 2017-2019 рр.

Види пасивів	2017		2018		2019	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
П ₁	756,5	7,43	748,1	4,28	672,9	2,56
П ₂	139,9	1,37	368,7	2,11	51,3	0,20
П ₃	0	0,00	0	0,00	0	0,00
П ₄	9289,6	91,20	16361,3	93,61	25575,9	97,25
Разом	10186,0	100,00	17478,1	100,00	26300,1	100,00

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «КОБУДЬ»

Варто зазначити, що ФГ «КОБУДЬ» тенденцію до збільшення мали негайні зобов'язання як за абсолютним рівнем, так і за часткою у структурі, рівень яких збільшився на 150640 тис. грн.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо:

$$A_1 > P_1; A_2 > P_2; A_3 > P_3; A_4 \leq P_4. \quad (2.1)$$

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що баланс підприємства не можна вважати ліквідним, бо із чотирьох нерівностей за досліджений період не виконується одна нерівність (табл. 2.9).

Можна зробити висновки, що баланс ФГ «КОБУДЬ» не був абсолютно ліквідним в жоден з років дослідженого періоду. Протягом 2017-2019 рр. високоліквідні активи ФГ «КОБУДЬ» не покривали негайних пасивів.

Таблиця 2.9 – Аналіз ліквідності балансу ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр.

Норма	2017	2018	2019
$A_1 > P_1$	-746,4	-739,5	-616,6
$A_2 > P_2$	258,8	211,5	1770,2
$A_3 > P_3$	6492,7	4989,2	10521,6
$A_4 \leq P_4$	6005,1	4461,2	11675,2

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «КОБУДЬ»

Одержані результати за табл. 2.9 показують, що починаючи в 2017-2019 рр. підприємству вистачало коштів на поточну діяльність. Що стосується перспективної ліквідності, то ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. мало деякий платіжний надлишок.

Для більш повної характеристики ліквідності слід провести детальний коефіцієнтний аналіз ліквідності та змін показників в динаміці (табл. 2.10).

Проаналізувавши дані, наведені в табл. 2.10, можна зробити наступні висновки. Як показують результати аналізу показників ліквідності ФГ «КОБУДЬ» за 2017-2019 рр. всі показники мали позитивну тенденцію, що свідчить про платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.10 – Показники ліквідності ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Зростання (+), зменшення (-)		
				2018 від 2017	2019 від 2018	2019 від 2017
Коефіцієнт покриття	7,70	4,99	17,12	-2,70	12,13	9,42
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,46	0,53	2,59	0,07	2,07	2,14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,08	0,00	0,07	0,07

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «КОБУДЬ»

При оцінці індикаторів фінансового стану підприємства важливу роль відіграє аналіз фінансової стійкості, тобто це стан підприємства, за якого воно здатне розраховуватися за своїми зобов'язаннями, забезпечувати свою діяльність у поточному періоді та створювати умови щодо її розширення в майбутньому за рахунок власних фінансових ресурсів.

Фінансова стійкість визначається абсолютними та відносними показниками. За допомогою абсолютних показників визначають тип фінансової стійкості підприємства, згідно з яким підприємство може мати абсолютний, нормальний, нестійкий або кризовий фінансовий стан.

З метою визначення абсолютних показників фінансової стійкості доцільно розглянути багаторівневу схему покриття запасів і витрат. Для характеристики

ступеня забезпеченості запасів і витрат необхідно визначити наявність джерел їх формування. При цьому оціночними показниками будуть наступні:

$\pm E_B$ – надлишок (+) чи нестача (–) власних оборотних коштів, необхідних для формування запасів та покриття витрат на господарську діяльність підприємства;

$\pm E_K$ – надлишок (+) чи нестача (–) власних оборотних коштів, а також середньострокових та довгострокових кредитів та інших позик;

$\pm E_z$ – надлишок (+) чи нестача (–) загальної величини оборотних засобів.

Ці показники визначаються виходячи з даних фінансової звітності та відповідають показникам забезпеченості запасів та витрат джерелами їх формування та розраховуються за формулами:

$$\pm E_B = E - Z, \quad (2.2)$$

де E – сума власних оборотних коштів підприємства;

Z – сума запасів та витрат підприємства.

$$\pm E_K = (E + K_{CD}) - Z, \quad (2.3)$$

де K_{CD} – середньострокові та довгострокові кредити та позики підприємства.

$$\pm E_z = (E + K_{CD} + K_K) - Z, \quad (2.4)$$

де K_K – короткострокові кредити та позики підприємства.

За допомогою показників забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування визначають фінансову ситуацію за ступенем стійкості.

Виділяють чотири типи фінансової стійкості:

1. *Абсолютна* стійкість фінансового стану (для забезпечення запасів достатньо власних обігових коштів; платоспроможність підприємства

гарантована), задається такими умовами:

$$\pm E_K \geq 0, \pm E_K \geq 0, \pm E_3 \geq 0, \quad (2.5)$$

Тримірний показник визначається як – (1, 1, 1):

2. *Нормальна* стійкість – для забезпечення запасів крім власних обігових коштів залучаються довгострокові кредити та позики; платоспроможність гарантована. Тримірний показник – (0, 1, 1):

$$\pm E_K < 0, \pm E_K \geq 0, \pm E_3 \geq 0, \quad (2.6)$$

3. *Нестійкий* фінансовий стан – для забезпечення запасів крім власних обігових коштів та довгострокових кредитів і позик залучаються короткострокові кредити та позики; платоспроможність порушена, але є можливість її відновити, тримірний показник (0, 0, 1):

$$\pm E_K < 0, \pm E_K < 0, \pm E_3 \geq 0, \quad (2.7)$$

4. *Кризовий фінансовий стан* – для забезпечення запасів не вистачає «нормальних» джерел їх формування; підприємству загрожує банкрутство. Тримірний показник – (0, 0, 0):

$$\pm E_K < 0, \pm E_K < 0, \pm E_3 < 0, \quad (2.8)$$

Розрахунок абсолютних показників фінансової стійкості ФГ «КОБУДЬ» наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Абсолютні показники фінансової стійкості ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр., тис. грн

№ з/п	Показники	2017	2018	2019
1	2	3	4	5
1	Власний капітал	9289,6	16361,3	25575,9
2	Необоротні активи	3284,5	11900,1	13900,7

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
3	Власні обігові кошти (р.1-р.2)	6005,1	4461,2	11675,2
4	Довгострокові зобов'язання	0	0	0
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р. 3 + р. 4)	6005,1	4461,2	11675,2
6	Короткострокові кредити та позики	0	0	0
7	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	756,5	748,1	672,9
8	Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р. 5 + р. 6 + р. 7)	6761,6	5209,3	12348,1
9	Запаси	2123,3	1368,9	4710,5
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р. 3 - р. 9)	3881,8	3092,3	6964,7
11	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р. 5-р. 9)	3881,8	3092,3	6964,7
12	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р. 8 - р. 9)	4638,3	3840,4	7637,6
13	Тримірний показник (р.10, р.11, р.12)	(1, 1, 1)		

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «КОБУДЬ»

Отримані результати свідчать про абсолютну фінансову стійкість ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. Це потребує більш детального аналізу фінансової стійкості. Відносні показники фінансової стійкості визначають рівень перспективної платоспроможності. Їх розрахунок для ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. здійснено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Відносні показники фінансової стійкості ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Зростання (+), зменшення (-)		
				2018 від 2017	2019 від 2018	2019 від 2017
Коефіцієнт автономії	0,91	0,94	0,97	0,02	0,04	0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	1,10	1,07	1,03	-0,03	-0,04	-0,07
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,65	0,27	0,46	-0,37	0,18	-0,19
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,10	0,07	0,03	-0,03	-0,04	-0,07
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,87	0,80	0,94	-0,07	0,14	0,07

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «КОБУДЬ»

З наведеної табл. 2.12 можна зробити наступні висновки: за досліджений період 2017-2019 рр., коефіцієнт автономії ФГ «КОБУДЬ» мав позитивну тенденцію. За 2017-2019 рр. його рівень збільшився на 0,06 пункти. Це означає, що підприємство не відчувало дефіциту у власних коштах для здійснення своєї діяльності у 2017-2019 рр. та зміцлювало свою фінансову незалежність.

Про це також свідчить коефіцієнт фінансової залежності, рівень якого в 2017-2019 рр. не перевищував нормативного значення. Слід зазначити, що тенденція показника фінансової залежності до зменшення вказує на зменшення питомої ваги залучених фінансових ресурсів у фінансуванні ФГ «КОБУДЬ».

Коефіцієнт фінансового левериджу відображає, скільки одиниць залучених фінансових ресурсів приходиться на кожну одиницю власних. Динаміка зміни коефіцієнта протягом 2017-2019 рр. свідчить про послаблення залежності ФГ «КОБУДЬ» від зовнішніх джерел, тобто про збільшення фінансової стабільності.

Про стабільне положення підприємства в 2017-2019 рр. свідчать негативні значення коефіцієнта маневреності власного капіталу. Причина таких значень коефіцієнта – значна сума необоротних активів підприємства і незмога ФГ «КОБУДЬ» забезпечити гнучкість використання власних фінансових ресурсів.

Важливим критерієм оцінки індикаторів фінансового стану підприємства є аналіз показників ділової активності. Оцінка ділової активності підприємства здійснюється шляхом вивчення рівня ефективності використання економічного потенціалу підприємства. Ефективне використання економічного потенціалу підприємства визначається їх оборотністю.

Динаміка показників ділової активності ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. (табл. 2.13).

За даними табл. 2.13 можна зробити загальний висновок в цілому про покращення ділової активності ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр.

ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. взагалі не мало дебіторської заборгованої за товарами, роботами та послугами, що свідчить про високий

платіжної дисципліни контрагентів.

Таблиця 2.13 – Показники ділової активності ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Зростання (+), зменшення (-)		
				2018 від 2017	2019 від 2018	2019 від 2017
Коефіцієнт оборотності активів	1,40	1,12	0,76	-0,27	-0,37	-0,64
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,06	3,52	1,61	1,46	-1,91	-0,45
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,49	0,28	0,62	-0,20	0,34	0,14
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	18,77	26,21	28,29	7,43	2,08	9,51
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	19	14	13	-6	-1	-7
Коефіцієнт оборотності запасів	6,69	14,32	4,04	7,63	-10,28	-2,65
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	6,06	2,62	1,56	-3,44	-1,06	-4,50
Тривалість обороту запасів, днів	55	25	90	-29	65	36
Тривалість операційного циклу, днів	55	25	90	-29	65	36
Тривалість фінансового циклу, днів	35	12	77	-24	66	42

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «КОБУДЬ»

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги ФГ «КОБУДЬ» збільшився у 2019 р. склав 28,29 рази, а в 2017 р. він складав 18,77. Такі зміни відбулися на фоні зменшення тривалості оборотності кредиторської заборгованості ФГ «КОБУДЬ» за досліджений період з 19 днів до 13 дня. Така тенденція є позитивною для підприємства.

Показник оборотності запасів ФГ «КОБУДЬ» протягом 2017-2019 рр. зменшився, що свідчить про неефективність роботи підприємства щодо запасів. Розглядаючи цей показник в розрізі його тривалості, слід підкреслити, що показник тривалості обороту запасів ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр.

збільшився на 36 днів.

Негативна тенденція значення узагальнюючого показника тривалості обігу оборотного капіталу свідчить про іммобілізацію дій керівництва підприємства на фоні нестачі коштів на поповнення оборотних запасів. Терміни обертання кредиторської та дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги впливають на значення показників операційного та фінансового циклів.

ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. не мало змогу скоротити тривалість операційного циклу через гальмування обертання запасів. Тривалість операційного циклу ФГ «КОБУДЬ» у 2017 р. склала 55 днів, а в 2019 р., збільшилася на 36 днів за рахунок збільшення періоду обертання запасів.

Варто зазначити, що фінансовий цикл ФГ «КОБУДЬ» протягом аналізованих років мав тенденцію до збільшення, що пов'язано із значним зростанням терміну погашення тих же запасів.

На основі звітності ФГ «КОБУДЬ» розраховано показники рентабельності його діяльності (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Показники рентабельності діяльності ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр., %

Показники	2017	2018	2019	Зростання (+), зменшення (-)		
				2018 від 2017	2019 від 2018	2019 від 2017
Рентабельність активів	0,18	9,92	7,08	9,74	-2,84	6,90
Рентабельність власного капіталу	0,20	10,60	7,28	10,40	-3,32	7,08
Рентабельність продукції	88,13	38,29	1,59	-49,84	-36,70	-86,55
Рентабельність продажу	0,13	8,83	9,35	8,70	0,52	9,22

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «КОБУДЬ»

Проаналізувавши дані, наведені в табл. 2.14, можна зробити певні висновки про рентабельність діяльності ФГ «КОБУДЬ» протягом всього дослідженого періоду.

Таким чином, здійснивши оцінку індикаторів фінансового стану

ФГ «КОБУДЬ», дійшли до висновку, що підприємство мало задовільний фінансовий стан, про що свідчать відповідні показники:

частка основних фондів, придатних до залучення у виробничий процес у 2017-2019 рр. коливалася в межах 65-80 %, технічний розвиток підприємства здійснювався згідно з розробленими і затвердженими програмами і планами. Підприємство займалося протягом 2017-2019 рр. оновленням та модернізацією своїх основних фондів;

показники ліквідності підприємства свідчать про неліквідний баланс підприємства, але свідчать про платоспроможність ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр.;

стан підприємства в 2017-2019 рр. характеризується як абсолютно фінансово стійкий;

показники ділової активності мали в основному негативну тенденцію через гальмування обертання запасів, що пов'язано зі збільшенням їх вартості через розширення масштабів виробництва;

всі показники рентабельності ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. мали позитивне значення.

Наступним етапом діагностики стала діагностика ймовірності банкрутства ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. Існує багато методик проведення діагностики банкрутства, які відрізняються різноманітними об'єктами спостереження, етапами проведення аналізу, масштабами дослідження, а також набором показників, за допомогою яких проводиться аналіз. Здійснимо аналіз вірогідності банкрутства ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. за декількома з них (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Моделі банкрутства підприємства

Назва моделі	Алгоритм розрахунку критерію банкрутства
1	2
1. П'ятифакторна модель Альтмана (1968 р.)	$Z_{1968} = 1,2 \times K_1 + 1,4 \times K_2 + 3,3 \times K_3 + 0,6 \times K_4 + K_5$
2. Модель Романа Ліса	$Z_L = 0,063 \times K_1 + 0,092 \times K_2 + 0,057 \times K_3 + 0,001 \times K_4$

Продовження таблиці 2.15

1	2
3. Модель Спрінгейта	$Z_C = 1,03 \times K_1 + 3,07 \times K_2 + 0,66 \times K_3 + 0,40 \times K_4$
4. Модель Таффлера і Тішоу	$Z_T = 0,53 \times K_1 + 0,13 \times K_2 + 0,18 \times K_3 + 0,16 \times K_4$
5. Модель Давидової-Белікова	$Z_{Д-Б} = 8,38 \times K_1 + K_2 + 0,054 \times K_3 + 0,16 \times K_4$
6. Модель оцінки українських підприємств	$Z_{укр} = 1,04 \times K_1 + 0,75 \times K_2 + 0,15 \times K_3 + 0,42 \times K_4 + 1,8 \times K_5 - 0,06 \times K_6 - 2,16$

Джерело: складено автором

Проведемо необхідні розрахунки за моделлю Альтмана, користуючись даними звітності ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. (табл. 2.16).

Таким чином, за Z-критерієм протягом періоду ймовірність банкрутства ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. – дуже низька.

Наступною моделлю для визначення вірогідності банкрутства ФГ «КОБУДЬ» – є універсальна Модель Романа Ліса.

Таблиця 1.16 – Розрахунок інтегрального показника рівня загрози банкрутства за моделлю Альтмана для ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019
Відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів (K_1)	0,590	0,255	0,444
Відношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів (K_2)	-0,002	0,098	0,136
Рівень прибутковості активів (K_3)	0,002	0,099	0,071
Коефіцієнт співвідношення власного та позикового капіталу (K_4)	10,363	14,650	35,316
Коефіцієнт оборотності активів (K_5)	1,396	1,124	0,757
Інтегральний показник (Z_{1968})	8,324	10,685	22,904
Ймовірність банкрутства	дуже низька		

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ФГ «КОБУДЬ»

Здійснимо оцінки ступеня банкрутства ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. за моделлю Ліса (табл. 2.17).

Таблиця 1.17 – Рорахунок інтегрального показника рівня загрози банкрутства за моделлю Ліса для ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019
Відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів (K_1)	0,590	0,255	0,444
Відношення прибутку від реалізації до суми всіх активів (K_2)	0,002	0,002	0,034
Відношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів (K_3)	-0,002	0,098	0,136
Відношення власного капіталу до суми залученого капіталу (K_4)	10,363	14,650	35,316
Інтегральний показник (Z_L)	0,048	0,037	0,074
Ймовірність банкрутства	низька		

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ФГ «КОБУДЬ»

Відповідно до моделі Ліса для ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. підприємству не загрожує банкрутство, бо $Z_L \geq 0,37$.

Для ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. інтегральний показник рівня загрози банкрутства за моделлю Спрінгейта розраховано в табл. 2.18.

Таблиця 1.18 – Розрахунок інтегрального показника рівня загрози банкрутства за моделлю Спрінгейта для ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019
Відношення робочого капіталу до суми зобов'язань (K_1)	6,699	3,995	16,122
Відношення загального прибутку до суми всіх активів (K_2)	0,002	0,099	0,071
Відношення загального прибутку до короткострокових зобов'язань (K_3)	0,021	1,553	2,572
Відношення чистого доходу до суми активів (K_4)	1,396	1,124	0,757
Інтегральний показник (Z_C)	7,478	5,894	18,823
Ймовірність банкрутства	дуже низька		

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ФГ «КОБУДЬ»

Як свідчать розраховані Z_C -критерії, ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. імовірність банкрутства була дуже низькою.

Наступна модель – модель прогнозу банкрутства, розроблена

Таффлером і Тішоу. Розрахунок показника для ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. наведено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Розрахунок рівня загрози банкрутства за моделлю Таффлера і Тішоу для ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019
Відношення прибутку від реалізації до короткострокових зобов'язань (K_1)	0,002	0,002	0,034
Відношення оборотних активів до суми зобов'язань (K_2)	7,699	4,995	17,122
Відношення короткострокових зобов'язань до суми активів (K_3)	0,088	0,064	0,028
Відношення чистого доходу до суми активів (K_4)	1,396	1,124	0,757
Інтегральний показник ($Z_{ТТ}$)	1,241	0,842	2,370
Ймовірність банкрутства	дуже низька		

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ФГ «КОБУДЬ»

В 2017-2019 рр. $Z_{ТТ}$ -критерій для ФГ «КОБУДЬ» більший за 0,3, що свідчить про фінансову стійкість підприємства і що воно має гарні довгострокові перспективи.

Здійснимо оцінки ступеня банкрутства ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. за моделлю Давидової-Белікова (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Розрахунок інтегрального показника рівня загрози банкрутства за моделлю Давидової-Белікова для ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019
Відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів (K_1)	0,590	0,255	0,444
Рентабельність власного капіталу (K_2)	0,002	0,106	0,073
Відношення чистого доходу від реалізації до суми активів (K_3)	1,396	1,124	0,757
Відношення чистого прибутку до інтегральних витрат (K_4)	0,001	0,088	0,098
Інтегральний показник ($Z_{Д-Б}$)	5,019	2,361	3,895
Ймовірність банкрутства	дуже низька		

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ФГ «КОБУДЬ»

Відповідно до моделі Давидової-Белікова в 2017-2019 р. ймовірність банкрутства ФГ «КОБУДЬ» мінімальна до 10 %.

Для оцінки ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств рекомендується до використання дискримінантна функція із шістьма змінними.

Розрахунок показника для ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. наведено в табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Розрахунок інтегрального показника рівня загрози банкрутства для ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019
1	2	3	4
Коефіцієнт покриття (K_1)	7,699	4,995	17,122
Коефіцієнт автономії (K_2)	0,912	0,936	0,972
Коефіцієнт оборотності вкладеного капіталу (K_3)	1,396	1,124	0,757
Коефіцієнт рентабельності операційних продажів по cash-flow (K_4)	0,044	0,153	0,236
Коефіцієнт рентабельності активів по cash-flow (K_5)	0,062	0,172	0,178
Коефіцієнт оборотності позичкового капіталу (K_6)	15,843	17,554	26,283
Інтегральний показник ($Z_{укр}$)	5,919	3,226	15,333
Ймовірність банкрутства	не можна визначити		

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ФГ «КОБУДЬ»

За результатами табл. 2.21 можна зробити висновки, що ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. – неможливо однозначно визначити вірогідність банкрутства.

Узагальнимо результати діагностики банкрутства ФГ «КОБУДЬ» за різними дискримінантними моделями за період 2017-2019 рр. (табл. 2.22).

Таблиця 2.22 – Результати розрахунків ймовірності банкрутства для ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр.

Модель	Значення показника		
	2016	2017	2018
1	2	3	4
П'ятифакторна модель Альтмана (1968 р.)	1,147	2,113	1,277
	дуже велика	велика	дуже велика
Модель Ліса	0,007	0,022	0,014
	велика		

Продовження таблиці 2.22

1	2	3	4
Модель Спрінгейта	0,197	1,215	0,646
	дуже велика	низька	дуже велика
Модель Таффлера і Тішоу	0,334	0,582	0,461
	дуже низька		
Модель Давидової-Белікова	0,933	2,191	1,156
	дуже низька		
Модель оцінки українських підприємств	-0,737	-0,316	-0,660
	не можна визначити		

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.13-2.21

Таким чином, результати розрахунків дозволили зробити однозначний висновок: у 2017-2019 рр. ФГ «КОБУДЬ» мало задовільний фінансовий стан, тому імовірність збанкрутіння була низькою.

2.3 Аналіз існуючих інструментів управління мотивацією персоналу підприємства

Формування та розвиток в Україні сучасних форм ринкових відносин передбачає необхідність відповідної перебудови системи управління процесами створення цінності на підприємстві, зокрема управління мотивацією персоналу підприємства.

Аналіз літературних джерел [7; 9; 11; 26; 30; 42; 85; 113; 162; 191] дозволив визначити сукупність існуючих інструментів і технологій у рамках мотиваційної системи управління процесами створення цінності, спрямованих на виявлення й використання внутрішніх спонукань і цілей працівника для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Вибір цих інструментів і технологій залежить від безлічі факторів: статусу працівника, форм організації праці, вимог, що висувуються до результатів виконуваної роботи, стану нормування праці й урахування трудових витрат, особливостей технологічного процесу, конкретної соціально-економічної ситуації й інших. Їх врахування в управлінні означає, що в основу створення й розвитку мотиваційної системи управління повинно

бути покладене гармонійне поєднання сучасних підходів до управління: процесного, системного, ситуаційного, психологічного із превалюванням суб'єктного підходу.

У зв'язку із цим, розглянемо сукупність інструментів мотиваційної системи управління промисловим підприємством, відповідних до сучасних вимог науки й практики господарювання, що характеризується ситуативністю використання й тісним взаємозв'язком з місією, цілями підприємства, компонентами його внутрішнього середовища, факторами прямого й непрямого впливу зовнішнього середовища (рис. 2.6).

Відповідно до Кодексу законів про працю України, підприємство самостійно встановлює систему оплати праці. Різноманітність існуючих систем оплати праці представлено в табл. 2.23.

Таблиця 2.23 – Системи оплати праці на підприємствах

Система оплати	Основна характеристика	Документи, використовувані при нарахуванні заробітної плати
1	2	3
Погодинна	Заробітна плата розраховується виходячи із установленної тарифної ставки або окладу за фактично відпрацьований час	Тарифні ставки Документи з обліку робочого часу
Проста погодинна	Годинна тарифна ставка множиться на кількість відпрацьованих годин	Особиста картка працівника (для визначення тарифної ставки) Табель обліку робочого часу
Почасово-преміальна	Умови колективного договору (контракту, положення про преміювання підприємства) установлюють процентну надбавку (місячну або квартальну премію) до місячної або квартальної заробітної плати	Особиста картка працівника Табель обліку робочого часу Колективний договір Трудовий договір (контракт) Положення про преміювання
Відрядна	Заробітна плата розраховується виходячи із заздалегідь установленного розміру оплати за кожну одиницю якісно виконаної роботи або виготовленої продукції	Відрядні розцінки (відношення годинної (денної) тарифної ставки, відповідної розряду виконуваної роботи, до годинної (денної) норми виробітку
Пряма відрядна	Заробіток визначається за заздалегідь установленною розцінкою за кожну одиницю зробленої продукції відповідної якості	Наряд на відрядну роботу (вказується норма виробітку й фактично виконана робота) Відрядні розцінки
Відрядно-прогресивна	Виробіток працівника в межах установленної вихідної норми (бази) оплачується за основними (незмінними) розцінками, а все вироблене понад вихідну норму – за підвищеними відрядними розцінками	Наряд на відрядну роботу Відрядні розцінки на продукцію, зроблену в межах норми й понад норми

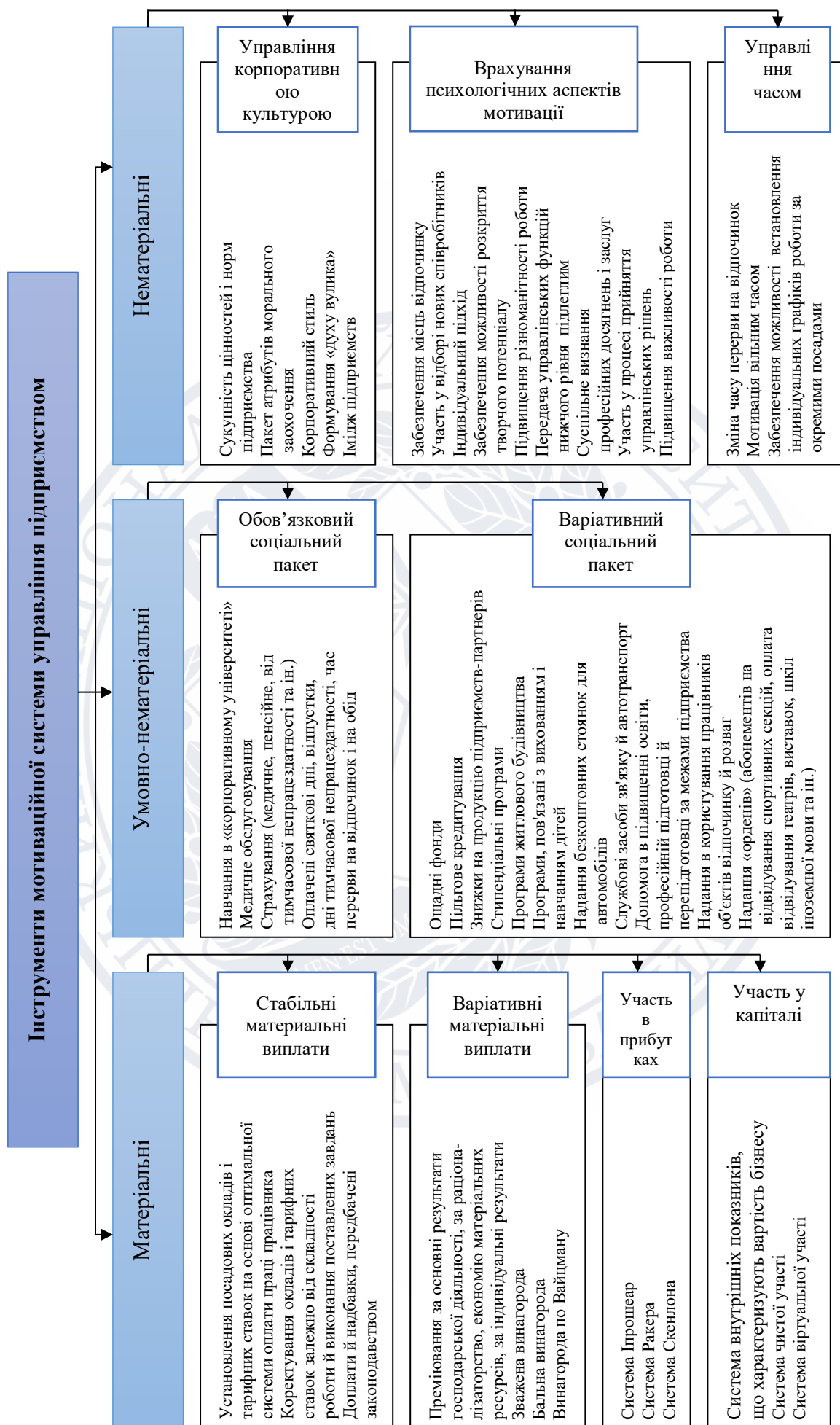


Рисунок 2.6 – Інструменти мотиваційної системи управління

Продовження таблиці 2.23

1	2	3
Відрядно-преміальна	Заробітна плата працівника складається із заробітку за основними відрядними розцінками, нарахованого за фактичний виробіток, і премії за виконання й перевиконання встановлених показників праці	Наряд на відрядну роботу Розпорядження (наказ) про преміювання
Акордна	Розмір оплати виконаних робіт встановлюється не за кожну зроблену операцію окремо, а за весь комплекс робіт	Акордне завдання Табель обліку робочого часу за розрахунковий період
Непрямо-відрядна	Розмір заробітку (як правило, допоміжних працівників) ставиться в пряму залежність від результатів праці основних працівників, що обслуговуються ними	Цеховий наряд (наряд підрозділу) на виконання завдання Тарифна ставка (оклад) основного працівника Табель обліку робочого часу

Джерело: складено автором

Кожна із систем оплати праці, використовувана при здійсненні стабільних матеріальних виплат має свої переваги й недоліки й ефективність їх використання носить найчастіше ситуативний характер. Так, наприклад, погодинна система оплати праці ефективна у випадках [12; 34]:

якщо працівник не може виявити безпосереднього впливу на збільшення випуску продукції;

якщо правильно встановлені норми й нормативи, що регламентують чисельність і організацію праці працівників;

якщо відсутні кількісні показники виробітку;

якщо організований строгий облік часу, фактично відпрацьованого працівником;

при правильній тарифікації працівників.

У свою чергу, відрядну систему оплати праці доцільно застосовувати у випадках, коли [116]:

можливий точний кількісний облік обсягів робіт і оцінка їх залежності від конкретних зусиль працівника;

встановлені технічно обґрунтовані норми часу й проведена правильна тарифікація робіт у строгій відповідності з тарифно-кваліфікаційним довідником;

у працівників є реальна можливість збільшити випуск продукції або обсяг виконуваних робіт при збільшенні власних витрат праці;

ріст виробітку не призведе до погіршення якості продукції й порушення технології.

Уважається, що базова оплата повинна бути достатньою, щоб залучити на підприємство працівників потрібної кваліфікації й підготовки. Вона не повинна перевищувати 70-90% загального доходу, одержуваного працівником. Збільшення розміру базової заробітної плати повинне проводитися строго відповідно до підвищення продуктивності на рівні групи працівників або підприємства в цілому. Досягнутий рівень життя не може розглядатися як основа для визначення базового рівня заробітної плати.

Розмір базової ставки й рівень варіативних матеріальних виплат повинні бути пов'язані з рівнем відповідальності працівника і його ефективністю. За результатами оцінки праці часто виділяють чотири зони ефективності, що показують відповідність трудової діяльності вимогам праці (рис. 2.7):

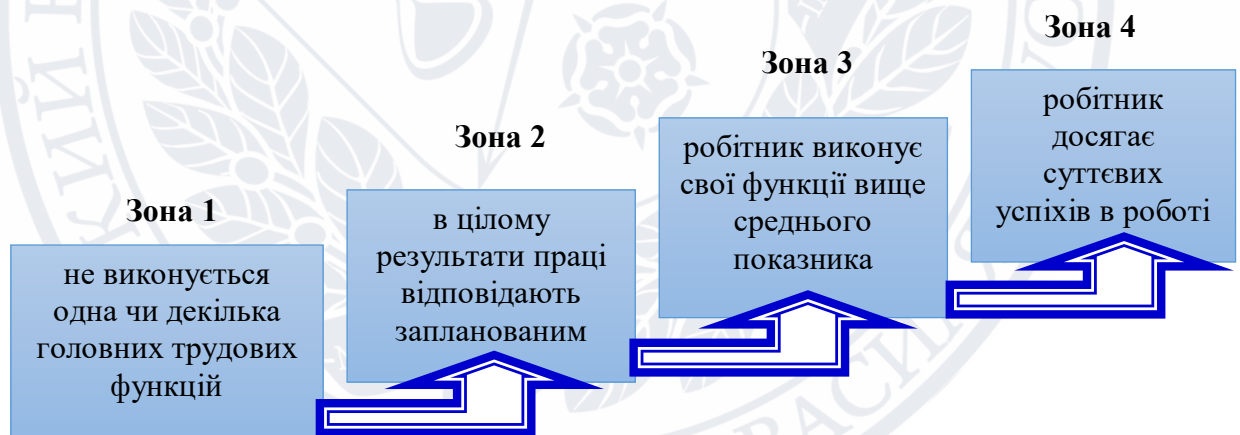


Рисунок 2.7 – Зони ефективності праці працівника

Джерело: побудовано автором

Варіативне матеріальне заохочення передбачається, починаючи зі ступеня “відповідності працівника встановленим вимогам”. При цьому основним завданням підходу з орієнтацією на зони ефективності є додаткова мотивація працівника для досягнення результату. При цьому результат можна

виміряти як кількісно, так і якісно, а досягнення результату відповідно вимірюється за бінарною системою: виконане й не виконане. При визначенні досягнення результату виділяють загальні досягнення, індивідуальні досягнення й досягнення довгострокових цілей.

Аналіз літературних джерел [9; 39; 87] дозволяє виділити ряд способів вимірювання результатів (табл. 2.24).

Таблиця 2.24 – Існуючі способи вимірювання результатів

Вимірювання результату	
Однорівневе	Багаторівневе
Порівняння: план – результат	Зважена винагорода: у відсотках виконання плану
	Бальна винагорода: залежно від кількості отриманих балів при порівнянні
	Винагорода за Вайцманом: залежно від ступеня відхилення від плану

Джерело: розробка автора

Зважене вимірювання результату полягає в наділенні кожного відсотка виконання плану відсотком премії або винагороди.

Бальне вимірювання багато в чому повторює зважене вимірювання результату, втім воно грубіше й простіше в оцінці. При цьому кожний етап виконання плану наділяється певними балами, відповідно до яких виплачується премія.

Вимір за Вайцманом передбачає виплату премії відповідно до величини відхилення від планового значення (рис. 2.8).

Таким чином, у дане вимірювання додаються ще два параметри — додаткова винагорода за перевиконання заданого показника, а також можливість штрафування за недовиконання.

Останній варіант вимірювання є оптимальним, тому що дозволяє власнику підприємства (або іншій особі), що мотивує працівника, установлювати коефіцієнти таким чином, щоб закладати туди можливість помилки планування й зміни параметрів внутрішнього й зовнішнього

середовища.



Рисунок 2.8 – Вимірювання винагороди за Вайцманом

Джерело: побудовано автором

Представленими трьома варіантами можливості багаторівневого вимірювання досягнення результату не обмежуються. Існує ще безліч варіантів застосування: комбінація часового інтервалу й обсягу, комбінація завдань стратегічного й оперативного характеру та інше.

Серед інструментів мотиваційної системи управління процесами створення цінності також активно використовується система участі працівників у прибутку, під яким розуміється поділ між ними й підприємством додаткового прибутку, отриманого в результаті підвищення продуктивності або якості. При цьому розглядається продуктивність усього підприємства або виробничої ділянки, тобто групова або колективна ефективність, і преміювання всіх працівників, а не обраних.

Необхідно відзначити, що ці системи орієнтовані на працівників, що одержують погодинну заробітну плату, індивідуальні трудові зусилля яких не завжди прямо пов'язані з кінцевим результатом. Це й службовці, й робочі погодинної оплати.

Основні системи участі працівників у розподілі прибутку представлені

на рис. 2.9 [116].

Система Іпрошеар заснована на преміюванні працівників за економію робочого часу (у людино-годинах), затрачуваного на випуск заданого обсягу продукції. Результати підвищення продуктивності вимірюються не в гривнях, а в одиницях витрат робочого часу (у людино-годинах). Однак, необхідно відзначити, що при використанні цієї системи слід пам'ятати, що базові нормативи визначаються при досягнутому технічному рівні процесу створення цінності, й будь-яка серйозна технічна реконструкція процесів може зажадати перегляду цих нормативів.

Система Ракера заснована на преміюванні працівників за збільшення обсягу умовно чистої продукції з розрахунку на одну гривню заробітної плати. Умовно чиста продукція в рамках даної методики являє собою залишок фінансових надходжень від обсягу продажів після вирахування відсотків за кредити й виплати банкам, оплати сировини, інших виплат зовнішнім підприємствам. У свою чергу, стандарт Ракера (частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції) – це середня величина за ряд років (складає 45-55%).

Необхідно відзначити, що система Ракера застосовується на підприємствах капіталомістких галузей, тому що крім економії витрат на заробітну плату ріст умовно чистої продукції може бути забезпечений за рахунок економії різних видів витрат минулої праці, матеріально-технічних ресурсів, запасів тощо. Тому при стабільній або частці заробітної плати, що незначно знизилася, в умовно чистій продукції розмір премій працівникам, так само як і приріст ефективності виробництва на підприємстві, може бути досить відчутним.

Система Скенлона заснована на розподілі між працівниками й підприємством економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення продуктивності праці, конкретно – виробітку в розрахунку на одного працівника. Як і будь-яка інша система участі працівників у розподілі прибутку, система Скенлона пропонує активне залучення рядових робітників

та службовців до управління, особливо до визначення шляхів підвищення продуктивності праці.



Рисунок 2.9 – Системи участі працівників у розподілі прибутку підприємства

Джерело: побудовано автором

Методика, застосовувана в цій системі, визначає сферу її ефективного використання. По суті, ця система спрямована на зниження частки витрат на заробітну плату у вартості продукції, на забезпечення випереджальних темпів росту продуктивності праці стосовно заробітної плати й тому застосовна на тих підприємствах або виробничих ділянках, де частка живої праці велика (так само як і в тих невиробничих службах, де багато ручної роботи). Там же, де частка витрат на заробітну плату у вартості продукції низька, розмір премій працівникам, обчислений за системою Скенлона, мізерний, і ефективність такого інструмента мотивації незначна.

Існує велика кількість модифікацій розглянутих систем участі в розподілі прибутку відповідно до конкретних умов господарської діяльності того або іншого підприємства, що охоплюють цілком заводи або окремі ділянки, бригади, команди, групи працівників. І хоча всі системи, використовувані на підприємствах, не схожі в деталях одна на одну, є ряд характерних рис, що визначають ефективність їх застосування [180; 198].

1. Участь у прибутку неефективна, якщо не доповнюється залученням працівників до управління, до процесу прийняття рішень, до пошуку й вирішення виробничих проблем, шляхів удосконалювання процесів створення цінності. Тобто системи участі в прибутку – це не стільки спосіб платити працівникам, скільки спосіб управляти процесом праці, контролювати його так, щоб постійно стимулювати вдосконалення процесів створення цінності за рахунок раціоналізаторської діяльності людей.

2. Визначення розміру премій повинне базуватися на таких показниках, на які працівники можуть реально впливати, тобто на що вони можуть вплинути (насамперед, у кращу сторону), контролювати на своїх робочих місцях, виробничих ділянках.

3. Працівники обов'язково повинні самі брати участь у розробці систем участі в прибутку або поділі вигід від підвищення продуктивності. Подібні системи не повинні розроблятися вузьким колом фахівців або керівників.

Аналіз практики використання різних інструментів мотиваційної системи [89], орієнтованих на досягнення результату дозволив виявити їхні основні недоліки й переваги (рис. 2.10).

Участь у капіталі на сьогоднішній день є з одного боку найбільш пропагованим, з іншого – таким, що зазнає найбільшої критики, інструментом мотиваційної системи, як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі.

На одних підприємствах застосування цього методу привело до його розквіту, виконання стратегії, а на інших — до корпоративних скандалів і банкрутств. У таблиці 2.25 представлені варіанти існуючих систем участі в капіталі [8; 59].

Таблиця 2.25 – Системи участі працівників у капіталі

Системи внутрішніх показників, що характеризують вартість бізнесу	Курс акцій (капіталізація підприємства)	
	<i>Чиста участь</i>	<i>Віртуальна участь</i>
<i>Системи на основі:</i>		
Дисконтованого грошового потоку	Опціони на акції	Віртуальні опціони
Економічної доданої вартості		
Прибутки на акцію	Участь у власності (видача акцій)	Фантом-Акції
Системи оцінок діяльності або ефективності (Balanced Scorecard)		

Джерело: розробка автора

Використання опціонів на акції як інструмент мотиваційної системи припускає, що працівникам підприємства на певних умовах видається право на покупку акцій за встановленою ціною в певний період часу. Метою даного опціону є мотивація працівника на зростання вартості підприємства, та, відповідно, на ріст вартості майна акціонерів.

Участь у власності як інструмент мотиваційної системи управління припускає, що працівники підприємства купують акції за заниженою ціною або преміюються акціями підприємства з метою одержання майбутнього доходу за рахунок збільшення виплат за цінними паперами (дивідендів) і росту вартості підприємства (у випадку реалізації паперів).

Мотиваційні інструменти, орієнтовані на досягнення результату

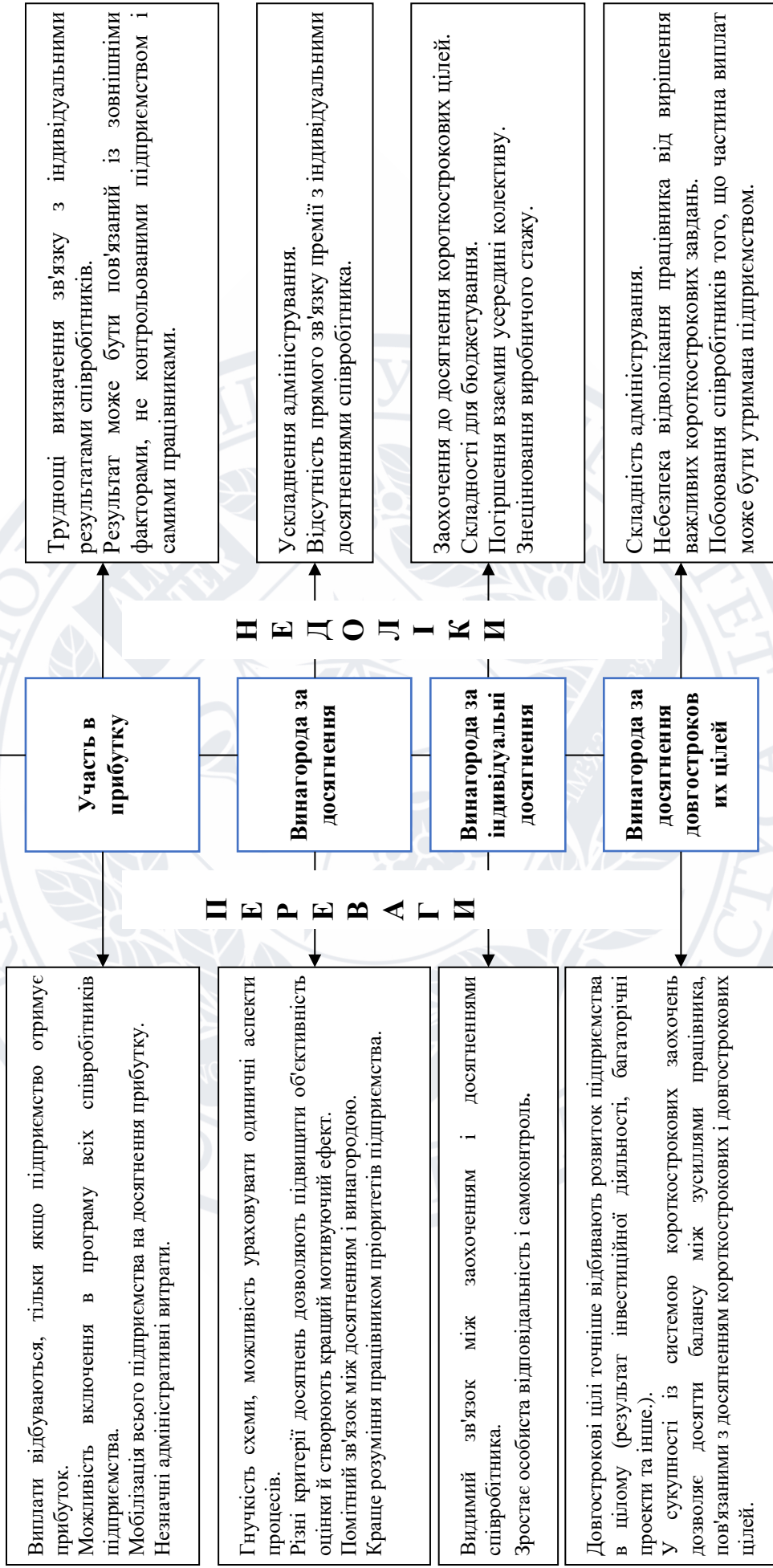


Рисунок 2.10 – Недоліки й переваги інструментів мотивації, орієнтованих на досягнення результату

Необхідно відзначити, що найчастіше при опціонній програмі власники максимально намагаються себе убезпечити від варіанта короткострокової зміни курсу внаслідок кон'юнктури ринку, короткострокових дій менеджменту й уводять для цього додаткові умови.

З метою податкової економії на українських і західних підприємствах намагаються врівноважити у винагороді працівника частку основного окладу й частку опціонної програми. Розглянемо переваги існуючих систем участі в капіталі в таблиці 2.26 [95; 196].

Таблиця 2.26 – Аналіз переваг систем участі в капіталі

Переваги	Система внутрішніх показників, що характеризують вартість	Віртуальна участь у вартості	Чиста участь у вартості
Обопільна зацікавленість працівника й власника в зростанні курсу акцій	-	*	*
Можливість довгострокового «прив'язування» працівника до підприємства	-	*	*
Делегування відповідальності працівникові (менеджерів середньої й нижчої ланки)	-	*	*
Можливість обліку витрат на оплату праці	*	*	-
Труднощі при правовому оформленні	-	-	*
Вплив на акціонерний капітал	-	-	*
Вплив на ліквідність підприємства	*	*	-

Джерело: складено автором на основі [100; 201]

Уведення участі працівника в збільшенні або зниженні власності підприємства вимагає розгляду ряду необхідних умов, а саме:

критерії, на підставі яких вимірюється результат діяльності підприємства (це або система показників, або ринкова вартість підприємства, або розрахункова вартість підприємства);

визначення частки участі працівника в успіху або програві підприємства й, відповідно, винагороди;

нівелювання сторонніх ефектів, що вплинули на досягнення результату.

Роль соціального пакета як частини сукупного доходу працівників в останні роки помітно зростає. Фахівці [11; 180] відзначають, що елементи соціального пакета вже перестали носити тимчасовий, додатковий характер. Вони перетворилися в життєву потребу не тільки самих працівників, але і їх родин. Спектр пільг, надаваних працівникам, досить широкий, однак необхідно опиратися на принципи формування варіативного соціального пакета:

структура варіативного соціального пакета повинна забезпечувати збалансоване стимулювання як кількісних, так і якісних результатів праці;

розмір варіативного соціального пакета повинен бути тісно пов'язаний з результатами праці конкретного працівника й усього підприємства в цілому;

темпи росту результативності праці повинні випереджати ріст змісту варіативного соціального пакета.

Світовий досвід в області мотивації персоналу в умовах обмежених фінансових ресурсів дозволяє виділити також ряд ефективних інструментів нематеріального плану (управління корпоративною культурою, використання психології в менеджменті, управління часом працівника) з метою викликати співробітництво й ентузіазм. При цьому керівництво паралельно може забезпечити позитивну робочу атмосферу, легко підтримувати бажаний хід процесів, підвищувати «бойовий дух» співробітників відносно мінливості зовнішнього середовища й зберігати цінні кадри. Слід пам'ятати, що для багатьох працівників нематеріальна мотивація часто є більш важливою, ніж матеріальна.

Висновки до розділу 2

1. Реалізована оцінка індикаторів фінансового стану ФГ «КОБУДЬ», засвідчило, що підприємство мало задовільний фінансовий стан, про що свідчать відповідні показники: частка основних фондів, придатних до залучення у виробничий процес у 2017-2019 рр. коливалася в межах 65-80 %, технічний розвиток підприємства здійснювався згідно з розробленими і

затвердженими програмами і планами. Підприємство займалося протягом 2017-2019 рр. оновленням та модернізацією своїх основних фондів; показники ліквідності підприємства свідчать про неліквідний баланс підприємства, але свідчать про платоспроможність ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр.; стан підприємства в 2017-2019 рр. характеризується як абсолютно фінансово стійкий; показники ділової активності мали в основному негативну тенденцію через гальмування обертання запасів, що пов'язано зі збільшенням їх вартості через розширення масштабів виробництва; всі показники рентабельності ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. мали позитивне значення.

2. Проведена діагностика ймовірності банкрутства ФГ «КОБУДЬ» в 2017-2019 рр. дозволила зробити однозначний висновок: ФГ «КОБУДЬ» мало задовільний фінансовий стан, тому імовірність збанкрутіння була низькою.

3. На основі системного походу проаналізовані існуючі у світовій практиці прийоми й способи мотивації персоналу, що дозволяє забезпечити процес управління мотивацією персоналу за рахунок істотного розширення інструментарію та можливості рекомбінації окремих складових.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Суб'єктно-орієнтований підхід до управління мотивацією персоналу підприємства

Ефективне використання мотиваційних чинників для забезпечення відповідної мотивації персоналу підприємства ставить перед менеджментом завдання визначення підходів до вибору інструментів створення та використання наявних засобів мотивації, як економічної так і неекономічної природи, а також умов, які б визначали виникнення й цілеспрямоване відтворення необхідних виробничих станів працівників в організації чи підрозділі.

Оскільки діяльність персоналу має складну структуру, в якій складові елементи мають різну вагу в плані забезпечення її результативності, то в структурі діяльності можна виокремити дії, що зумовлюють значною мірою отримання кінцевого результату. При цьому доцільно розглядати досягнення останнього як формування та використання у персоналу саме мотивації до виконання цих ключових дій.

З огляду на те, що специфіка діяльності сільськогосподарського персоналу не дозволяє визначити ефективний спосіб дій людини до початку виробничого процесу, то, говорячи про мотивацію, в даному випадку мова може йти лише про готовність до здійснення певної групи дій, обрання певного напрямку чи сукупності варіантів.

Фокусом уваги та провідним завданням управління мотивацією сільськогосподарського персоналу визначемо управління мотивацією до творчої діяльності в процесі створення цінності (раціоналізація та постійні вдосконалення власних процесів діяльності), що забезпечується впливом на емоційні стани працівників, то шляхом досягнення результату вбачається задоволення їх особистісних емоційних потреб, що безпосередньо

пов'язані з активізацією саме творчих процесів. Для управління виявленою різницею між емоційним ресурсом, що використовується, та прогнозовано необхідним емоційно-мотиваційним станом можуть бути використані різноманітні методи управління поведінкою, що мають в більшості міждисциплінарну природу.

Отримана в процесі дослідження стану мотивації інформація про різноманітні характеристики мотиваційної сфери працівників на підприємстві актуалізує питання вибору методів мотивації, як найбільш ефективних способів управлінського впливу на працівників з метою спрямування активності останніх на досягнення цілей підприємства. При цьому слід враховувати, що інформація про мотиваційну сферу, в наслідок високої динаміки особистісних утворень, майже завжди є неповною й достовірною лише протягом певного часового інтервалу.

Також, наявні мотиваційні ресурси підприємства далеко не в повній мірі можуть відповідати потребам працівників, й різнитися за значимістю для конкретних працівників. Існування традиційної системи стимулювання на підприємстві є ще одним чинником, що обумовлює вибір методів мотивації. Вибір конкретного методу в значній мірі визначається актуальними потребами працівника. Тільки в цьому випадку можна забезпечити найвищу ефективність мотиваційних заходів та створити найбільш сприятливі умови для прояву активності працівника.

Специфіка застосування методів та засобів мотивації також визначається структурою мотиваційного процесу та завданнями, що вирішуються на кожному з його етапів. Відповідно для здійснення мотивації сільськогосподарського персоналу можна визначити типові завдання мотиваційного процесу та характерні для них методи (табл. 3.1).

Етапи мотиваційного процесу наведені відповідно до визначених в монографії В. Гріньової та І. Грузіної [42].

Як видно з табл. 3.1, на сьогодні відсутні методи визначення умов, необхідних для реалізації внутрішньої активності працівника.

Таблиця 3.1 – Структура завдань процесу мотивації

Етапи мотиваційного процесу	Завдання мотиваційного процесу	Методи, що використовуються	Результат
1. Виникнення потреби	1. Визначення необхідних показників мотивації	1. Індивідуальні (аналітичні, інтерв'ю). 2. Колективні методи генерації ідей)	Ранжування чи бальна оцінка фактів реальної поведінки працівників, відповідей на запитання анкет
	2. Порівняння показників фактичного стану мотивації з необхідними	1. Математико-статистичні методи. 2. Нормативні методи	Інформація про величину відхилення поточного рівня мотивації від бажаного
2. Пошук об'єктів для задоволення потреби	1. Визначення стимулів для працівника	1. Анкетування. 2. Інтерв'ю. 3. Спостереження. 4. Тестування	1. Типи мотиваційної направленості. 2. Характеристики мотиваційної сфери
3. Вибір способу та засобів задоволення потреби	1. Визначення мотиваторів	1. Експертні оцінки. 2. Економіко-математичне моделювання	Альтернативи здійснення мотивації
	2. Визначення умов, необхідних для реалізації внутрішньої активності працівника	–	–
	3. Визначення варіанту реалізації внутрішньої активності працівника	1. Методи теорії нечітких множин. 2. Методи теорії ймовірностей	Альтернативи забезпечення відповідних умов
	4. Вибір оптимального варіанту забезпечення мотивації	1. Економіко-математичне моделювання. 2. Методи теорії ігор. 3. Методи теорії ймовірностей	Варіант здійснення мотивації
4. Виконання запланованих дій	1. Поточний контроль ефективності діяльності.	1. Методи мотиваційного моніторингу	Інформація про необхідність змін у стимулюванні
	2. Підтримка належного рівня мотивації	2. Методи мотиваційного супроводу процесу	Здійснення корекції стимулюючих засобів
5. Досягнення мети та одержання винагороди	1. Визначення результативності працівника	1. Натуральний. 2. Вартісний. 3. Трудовий	Інформація про ступінь досягнення цілей
6. Задоволення потреби	1. Визначення міри задоволеності потреб	1. Анкетування. 2. Інтерв'ю. 3. Спостереження. 4. Тестування	Інформація про стан мотиваційної сфери працівника

Джерело: розробка автора з використанням [42]

Втім, дане завдання може бути вирішене шляхом застосування методики

репертуарних решіток, що адаптована для визначення структури джерел активності індивіда, та подальшим вибором засобів мотивації на основі оцінки їх ймовірного впливу на мотиваційну сферу працівника. Аналіз наукової літератури з питань мотивації свідчить про існування різноманітних підходів до класифікації методів мотивації за різними ознаками (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Класифікації методів мотивації

Ознака класифікації	Групи методів мотивації	Характеристика методів мотивації
Об'єкт мотивації	Групові	Орієнтовані на потреби колективу, групи чи певної категорії працівників
	Індивідуальні	Забезпечують максимальне задоволення потреб
Вид впливу	Матеріальні	Спрямовані на задоволення матеріальних потреб
	Моральні	Спрямовані на підвищення самооцінки працівника
Механізм впливу	Економічні	Засновані на раціональному прагненні максимізації прибутку працівником
	Адміністративно-організаційні	Використовують традиційну владу та ієрархічні відносини
	Соціальні	Передбачають врахування суспільних очікувань та соціальні гарантії
	Психологічні	Особистісно-орієнтовані
	Ідейно-виховні	Орієнтовані на формування цінностей та корпоративної культури
Шлях впливу	Прямі	Активність працівника є результатом дії стимула
	Непрямі	Активність працівника є результатом дії проміжних змінних
Спрямованість	Позитивне підкріплення	Засновані на винагороді доцільної поведінки
	Негативне підкріплення	Засновані на покаранні недоцільної поведінки
Форма винагороди	Грошові (універсальні)	Засновані на непрямому задоволенні потреб
	Негрошові (специфічні)	Орієнтовані на пряме задоволення потреб працівника
Повторюваність	Разові	Призначені стимулювати пошук нових форм ефективної поведінки
	Тимчасові	Призначені стимулювати повторення нових форм ефективної поведінки
	Постійні	Призначені стимулювати повторення звичної поведінки
Час застосування	Випереджаючі	Засновані на врахуванні когнітивного моделювання розвитку ситуації працівником
	Підкріплюючі	Засновані на біхевіоральному підкріпленні бажаної поведінки працівника

Джерело: узагальнено автором з використанням [30; 42; 57; 167]

Наведені ознаки класифікації методів мотивації не дозволяють зробити

остаточний висновок про типовість профілю мотивації щодо постійних вдосконалень сільськогосподарського персоналу, оскільки всі вони розглядають управлінський вплив в системі лише суб'єкт-об'єктних відносин, залишаючи поза увагою питання виникнення та збереження джерела творчої активності, креативних станів саме того елемента соціотехнічної системи, який для вирішення професійних завдань за визначенням повинен володіти максимальною кількістю ступенів свободи.

Подібний висновок не зменшує сфери застосування названих класифікацій, а лише вимагає пошуку ефективних критеріїв для оцінки мотиваційних засобів, що ними визначаються.

Зважаючи на те, що всі методи мотивації мають на меті вплинути на сферу спрямованості та активності працівника, які в загальному випадку характеризуються його усвідомленням власних переваг, то існуючий поділ методів на економічні та неекономічні слід вважати достатньо умовним. На нашу думку більш доцільно розглядати економічну ефективність застосованих методів мотивації з огляду на питома зростання економічного ефекту від змін в поведінці працівників.

Також слід мати на увазі, що підвищення ефективності діяльності працівника в наслідок зміни системи відношень може виявитися витратним і малоефективним на певних етапах такої зміни, та безвитратним і прибутковим в подальших періодах. Тож, доцільно розглядати заходи щодо підвищення мотивації персоналу як довгострокові вкладення.

З огляду на те, що обраний фокус мотивації персоналу має певні загальні особливості, які характеризують перебіг трудової мотивації, та специфічні особливості, що вимагають заходів та прийомів, які є відмінними від традиційно прийнятих (насамперед – заходів із забезпечення прояву творчої активності; постійного вдосконалення процесів і результатів власної діяльності), то існує нагальна потреба в зміщенні акцентів при побудові системи мотивації й перенесенні уваги на особистість самого працівника.

Мотиваційний фокус сільськогосподарського персоналу, та

обґрунтована вище необхідність формування суб'єктно-орієнтованого підходу до його мотивації дозволяють сформулювати певні принципи мотивації працівників даної категорії відповідно враховуючи кожен із визначених особливостей (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Особливості діяльності та принципи мотивації сільськогосподарського персоналу в процесі постійних вдосконалень

Особливості діяльності персоналу	Принципи мотивації
1. Стратегічна значущість постійних вдосконалень для забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Сприяння підвищенню особистісної відповідальності працівників, стимулювання та підкріплення інноваційних ідей, що мають рівень ризику вищий за середній на ринку
2. Переважно індивідуальний характер професійної діяльності	Врахування індивідуальних потреб, цінностей та інтересів при побудові системи мотивації. Опора на внутрішню мотивацію
3. Потреба у взаємодії з іншими фахівцями	Забезпечення вільного відтворення всього спектру взаємодій для підвищення ефективності процесу комунікації
4. Розумовий характер діяльності	Створення умов для відтворення інтелектуальних процесів, орієнтація на забезпечення процесів рефлексії та метарефлексії
5. Творчий характер діяльності	Забезпечення умов для відтворення інтелектуальних емоцій, що обумовлюють пошукову активність. Вільна організація робочого та часового простору
6. Вирішення завдань технічної творчості	Інформаційне забезпечення науково-технічної діяльності. Можливість для самоосвіти та розвитку
7. Застосування технічного мислення	Профвідбір та профпідбір. Забезпечення можливості професійного зростання

Джерело: розробка автора

Реалізація зазначених принципів та врахування специфіки діяльності сільськогосподарського персоналу, орієнтованого на процеси постійних вдосконалень вбачається можливим шляхом використання в процесі мотивації суб'єктно-орієнтованого підходу для підвищення продуктивності їх праці. Розглянемо докладніше зміст етапів підходу, що пропонується (рис. 3.1).

На **першому етапі** відбувається формування інформаційного простору дослідження, що передбачає визначення цілей підприємства (здійснюється експертним шляхом) та необхідного рівня мотивації працівників і

продуктивності праці для досягнення цілей підприємства.



Рисунок 3.1 – Схема суб'єктно-орієнтованого підходу до здійснення мотивації персоналу

Джерело: розробка автора

Сутність етапу полягає у з'ясуванні мотиваційних резервів, що наявні на підприємстві. Для цього здійснюється оцінка фактичного рівня продуктивності праці (якості продукції, рентабельності, тощо). Стратегічним завданням етапу є виявлення різниці між наявним рівнем мотивації персоналу та потенційними можливостями щодо підвищення ефективності їх діяльності

за умови змін в системі їх мотивації. Для виявлення зазначених мотиваційних резервів використовується анкета рівня мотивації А. Хайема. Так у ФГ «Кобудь» її застосування показало рівень мотивації працівників 4,1 бали, що відповідає середньому рівню. На основі цих даних було зроблено висновок про наявність потенційних мотиваційних резервів та можливість їх реалізації шляхом впровадження відповідної програми мотивації.

На **другому етапі** відбувається оцінка фактичного рівня складових мотивації працівників. Остання передбачає оцінку суб'єктивного значення змістовних та процесуальних мотиваторів для працівників за їх комплексними раціональними та емоційними перевагами, що здійснюється за допомогою тестування та методики репертуарних решіток. Так, в результаті проведення методики репертуарних решіток та обрахунку узагальнених середніх у ФГ «Кобудь» було отримано мотиваційний профіль, що містив кількісні оцінки змістовних факторів мотивації, наведені на рис. 3.2.

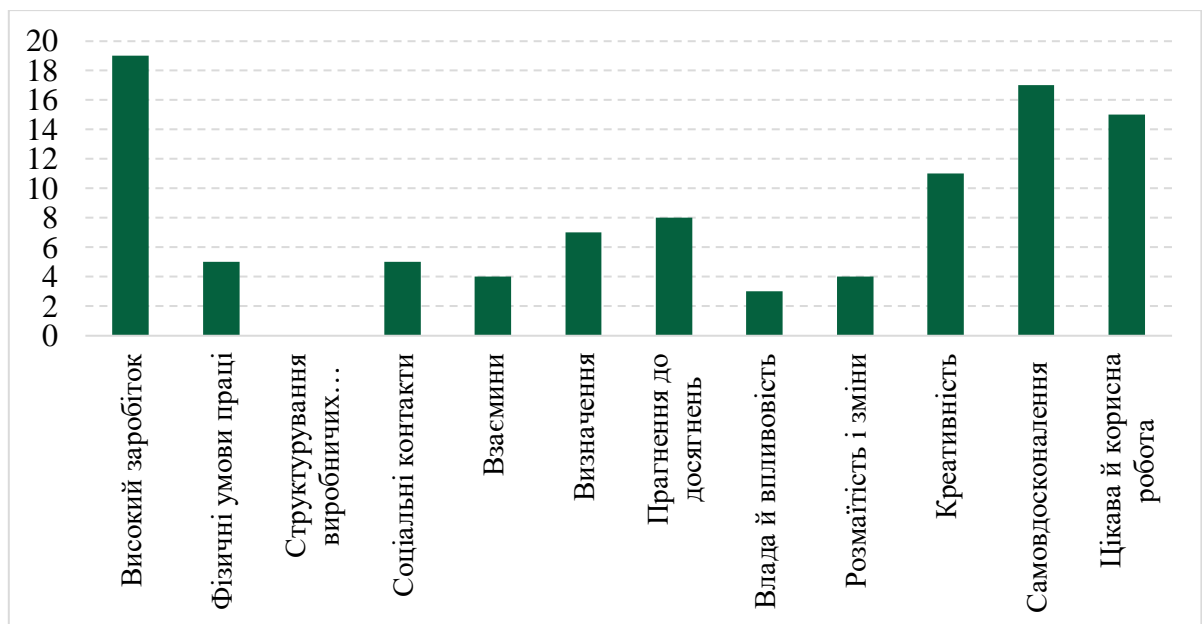


Рисунок 3.2 – Мотиваційний профіль ФГ «Кобудь»

Джерело: побудовано автором

На **третьому етапі** формується банк даних про наявні у підприємства засоби мотивації, що можуть задовольнити існуючі актуальні потреби працівників. Визначаються граничні можливості бюджетування заходів з

мотивації. Засоби мотивації представляють собою конкретизовані стимули та заходи зі створення умов, необхідних для забезпечення прояву активності колективного суб'єкту управлінського впливу щодо досягнення цілей підприємства. Експертним шляхом для кожної з актуальних потреб визначається відносна спроможність кожного із засобів стимулювання їх задовольнити. Граничною умовою набору засобів мотивації є величина бюджетування, яка визначається на цьому етапі. В подальшому на основі отриманих мотиваційних профілей визначаються частки бюджету, що буде спрямовано на оплату праці, інші грошові винагороди, заходи нематеріального стимулювання, створення відповідних умов тощо.

Під час здійснення етапу доцільно дотримуватися принципу комплексної підтримки мотиваційних форм. Тобто, засоби стимулювання, що складають варіант мотивації повинні бути задіяні в усіх чотирьох типах мотиваційних завдань: створенні нових форм мотивації діяльності по вдосконаленню; розвитку існуючих форм мотивації персоналу, що довели свою дієвість; підтримці суб'єктів управлінської діяльності в точках розриву традиційної діяльності з мотивації; супроводі існуючих мотиваційних процесів.

На досліджуваному підприємстві в результаті проведення мозкового штурму було визначено перелік мотиваційних засобів, що здатні задовольнити наявні в мотиваційному профілі підрозділу потреби. Складений перелік засобів було роздано експертам, які відібрали з нього відповідно до кожної потреби з профілю найдієвіший засіб. До остаточного переліку засобів увійшли: організація зовнішньої оцінки праці, одноразова грошова винагорода, надання вільного часу, надання керівних повноважень, оплата навчання, встановлення додаткового обладнання.

Четвертий етап передбачає оцінку засобів мотивації працівниками за критерієм відповідності інтенціям. Використання репертуарної решітки в якості інструменту дозволяє встановити ієрархію індивідуальних переваг засобів мотивації ще до їх фактичного застосування. Фактично критеріями є

ознаки мотивованого стану працівників, що є критичними для досягнення цілей підприємства. По кожному із критеріїв визначаються рівні діагностованих ознак, що здійснюється шляхом використання 7-бальних біполярних шкал, які дозволяють визначати зміни в суб'єктивних оцінках працівників інтенсивності мотиваційних станів.

На **п'ятому етапі** відбувається моделювання мотиваційного процесу, що полягає в пошуку ступеня відповідності набору мотивуючих заходів актуальним потребам працівників та співвіднесення їх рівнів. Мірою актуальності потреби є суб'єктивна оцінка працівником інтенсивності емоції, що нею викликається. Ефект, що моделюється, характеризує зміни в раціональних та емоційних перевагах працівника, що впливають на його загальний рівень мотивації, за умови використання конкретного засобу мотивації. Моделювання здійснюється з використанням математичного апарату теорії ігор та симплекс-методу.

Набір заходів зі стимулювання може представляти собою як разові грошові виплати, так і довготривалі заходи освітнього характеру чи заходи, що мають пролонгований характер та які спрямовані на зміну структури чи складу підрозділів, зміни у виробничому середовищі, зміну характеру організаційних комунікацій. Це також можуть бути групові освітньо-розвиваючі заходи з оволодіння працівниками умінням саморегуляції емоційних станів у виробничій діяльності, що мають на меті управління емоційним ресурсом працівника.

Мета вважається досягнутою, якщо варіант дозволяє дістатися бажаного рівня за двома показниками: економічним та соціальним ефектом. В разі позитивної оцінки – приймається рішення про реалізацію варіанту. Якщо хоча б один з показників не досягається – приймається рішення про перегляд набору засобів мотивації та повторний пошук можливостей управлінського впливу.

Шостий етап передбачає економічну оцінку засобів мотивації, що було визнано як доцільні, та здатні призвести до необхідних змін за значимими

критеріями. Ефективність застосованих засобів мотивації на досліджуваному підприємстві було обраховано як приріст, що обумовлений впровадженням заходів з мотивації та виражений у грошовій формі, віднесений до витрат, пов'язаних зі здійсненням заходів мотивації.

Сьомий етап передбачає здійснення моніторингу мотиваційних станів працівників з метою своєчасного розпізнання змін рівня мотивації працівників та структури їх потреб. Результати моніторингу є базою для проведення коректуючих заходів та здійснення наступного циклу мотивації. Здійснюється за об'єктивними показниками результативності діяльності та суб'єктивними оцінками стабільності чи зміни емоційного стану працівників.

Більш детально зупинимося на такому істотному моменті, що характеризує динаміку та результативність мотивації на підприємстві, яким є визначення показників ефективності мотиваційного процесу. Під показником ефективності розуміється числова характеристика, що дозволяє оцінити ступінь досягнення поставленої мети. Існують певні вимоги, яким повинні відповідати показники ефективності:

- 1) показник ефективності повинен відповідати меті управління і мати зрозумілий фізичний зміст;
- 2) бути універсальним, тобто здатним урахувати всі основні властивості й особливості процесу, що характеризується;
- 3) бути досить чутливим до зміни параметрів, що впливають на залежну змінну та існувати для всіх можливих варіантів її змін [118, с. 26].

Оцінка ефективності мотивації персоналу містить у собі дві складові. Це, з одного боку, оцінка економічної ефективності (продуктивність, собівартість, зменшення часу на розробку, рентабельність, якість праці персоналу, зменшення плинності кадрів), а з іншого боку – оцінка соціальної ефективності (лояльність персоналу, настрої працівників на роботу з високою віддачею, ступінь задоволення основних потреб працівників). Виходячи з цього, розглянемо можливості щодо розрахунку й основних показників економічної та соціальної ефективності заходів, які проводяться з метою

підвищення мотивації працівників підприємства.

Підвищення мотивації персоналу повинно безпосередньо впливати на загальну ефективність виробництва, тож, для оцінки загального ефекту заходів з мотивації може бути використана система показників фінансової ефективності мотиваційних заходів. Річний економічний ефект [163]:

$$E_2 = (C_1 - C_2) B_2 - E_n Z_{ed} \quad , \quad (3.1)$$


де C_1, C_2 – собівартість одиниці продукції (робіт) до й після впровадження заходу, грн.;

B_2 – річний обсяг продукції (робіт) після впровадження заходу в натуральному вираженні;

E_n – нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності (для заходів щодо поліпшення умов праці $E_n = 0,08$, для інших – $E_n = 0,15$);

Z_{ed} – одноразові витрати, пов'язані з розробкою й впровадженням заходів, грн.

Для розрахунку економічної доцільності заходу з мотивації пропонується визначати коефіцієнт ефективності мотиваційних заходів:



$$E_{m3} = (C_1 - C_2) B_2 / Z_{ed} \quad (3.2)$$

Доцільно також визначити економічні ефекти, що пов'язані зі зменшенням непрямих витрат на персонал [94]:

Ефект від зменшення плинності кадрів (щомісячний):

$$E_m = Z_n \times P(K_{T1} - K_{T2}) \quad (3.3)$$

де Z_n – витрати на новачка;

P – середньосписочна чисельність працівників;

K_T – коефіцієнт плинності в різні періоди часу.

Втім, оскільки діяльність персоналу спрямована саме на покращення зазначених вище показників, то такий підхід не дозволяє в повній мірі визначити вагу та вплив чинників підвищення мотивації працівників в процесі розробки на остаточний результат. Також при цьому не враховуються соціальні ефекти від здійснення заходів з мотивації, які мають пролонговану дію та можуть безпосередньо не впливати на загальну результативність у поточному періоді:

показник задоволеності (якісний показник) – число, працівників, задоволених своєю роботою, виражений у % (як критерій задоволеності використовуються фактори мотиваційно-гігієнічної теорії Ф. Герцберга);

критерій, що визначає єдність і згоду в організації, що визначається методами соціометрії;

показники мікроклімату в колективі.

Для заходів щодо поліпшення умов праці визначальним є соціальний ефект, що виражається в збереженні здоров'я працівників, у підвищенні працездатності й творчого відношення до праці, стабільності виробничого процесу. Такі заходи безумовно доцільні навіть у тих випадках, коли не можна оцінити ефект у грошовому вираженні. Ефективність таких заходів може бути виражена через зміну наступних показників: підвищення рівня працездатності в підрозділі; зростання творчої активності; зниження кількості порушень дисципліни; скорочення плинності кадрів, обумовленої умовами праці.

3.2 Науково-практичні рекомендації щодо управління мотивацією персоналу підприємства

Проблема мотивації персоналу підприємств до вимог та цілей організації може бути ефективно вирішена тільки в тому випадку, якщо процес цей буде цілеспрямованим та керованим. Забезпечення ж суб'єктно-орієнтованої мотивації передбачає надання менеджменту відповідного інструментарію для використання на різних етапах мотиваційного процесу.

З огляду на необхідність здійснення оцінок раціонально-емоційних переваг працівників інтерес представляє група стандартизованих самозвітів, в якій вирізняються найбільшою гнучкістю в плані вирішення означених завдань техніки типу репертуарних решіток. Їхня основна відмінність від тест-опитувальників полягає в тому, що параметри, що оцінюються (осі, виміри, конструкти), не задаються ззовні, а виділяються на основі індивідуальних відповідей даного конкретного випробуваного. Відмінність цих методів від методу інтерв'ю полягає в тому, що репертуарні решітки дозволяють здійснювати застосування сучасного статистичного апарата і роблять досить надійними діагностичні висновки щодо індивідуальних особливостей суб'єкта.

Методика репертуарних решіток базується на положеннях теорії особистісних конструктів Дж. Келлі [242; 241]. Когнітивний особистісний ландшафт, за Дж. Келлі складається з особистісних конструктів, які мають певні властивості: діють як фільтри сприйняття, класифікації та узагальнення інформації; є основою для прийняття рішень [242].

Методика репертуарних решіток (РР) призначена для опису й вивчення унікальних і мінливих особистісних властивостей. Вона являє собою індивідуально орієнтований підхід до суб'єктивного шкалювання й дає можливість реконструювати індивідуально визначену систему значеннєвих розчленовувань, протиставлень і узагальнень, що лежать в основі суб'єктивних оцінок, відносин і пророкувань, а також відтворити цілісні системи представлень людини про різні сфери реального миру й саму себе, що є особливо цінним для визначення особистісного профілю мотиваційних чинників персоналу [4; 21; 187].

Методика дозволяє визначити та оцінити особистісні конструкти, що представляють собою особливий суб'єктивний засіб, породжуваний самою людиною й валідизований на власному досвіді, за допомогою якого вона вирізняє, оцінює й прогнозує події, організує свою поведінку, реконструює систему взаємин з іншими людьми й будує образ «Я» [187]. Під конструктом

розуміється значеннєвий градієнт, суб'єктна ознака розходження або подібності між людьми, подіями й предметами [241].

Звертаючи увагу на високу питому вагу емоційних чинників в організації діяльності та поведінки працівників, особливого значення набуває оцінка емоційної структури реагування на виробниче середовище. Визначення останньої дозволяє використати емоційний ресурс для підвищення продуктивності діяльності, стимулюючи у працівників та менеджерів такі психологічні «інноваційні» якості, як креативність, поліваріантність бачення, високу пошукову активність, прагнення до удосконалення та готовність до ризику, загострює аналітичні здібності, сприяє розвитку просторово-часового уявлення, формує цінні риси характеру, такі як наполегливість в долатті перешкод на шляху до визначеної мети.

Отже, поєднання можливості для визначення чинників мотиваційної сфери зі зведеним нанівець впливом інтерв'юера на опитуваного, робить привабливим для діагностики мотивації використання саме репертуарні методики.

В межах означених завдань існує потреба у визначенні варіантів репертуарних решіток, що задовольняли б критеріям: достовірність, короткотерміновість, гнучкість стосовно змісту професійного середовища, можливість використання даних для прогнозування, можливість автоматизації (комп'ютеризації) процесу. З наведеного Ф. Франселою та Д. Баністером огляду існуючих варіантів репертуарних методик завданням дослідження за зазначеними критеріями в найбільшій мірі відповідають такі види, як:

- 1) рангова решітка. Сутність методу полягає в ранжуванні випробуваним запропонованих елементів, починаючи з тих, які більше усього відповідають виявленому полюсові, і закінчуючи тими, які характеризують його відсутність);

- 2) оціночна решітка. Передбачає оцінку кожного елемента за шкалою, що задається двома полюсами конструкта. Дозволяє випробуваному більш гнучко підійти до визначення відмінностей елементів решітки;

3) імплікативна решітка (імплікативна решітка Хінкла; решітка, що вимірює опір змінам; біполярна імплікативна решітка; решітка залежності; репертуарний тест ситуаційних можливостей – відрізняються від рангової та оціночної тим, що не мають елементів у традиційному розумінні, якщо не враховувати імпліцитно присутнього елемента: «Я сам» [187].

Найбільш придатним для дослідження мотиваційних чинників можна вважати метод оціночної решітки. Кожний елемент грат оцінюється по кожному із заданих конструктів і може бути представлений у вигляді графічного зображення в просторі двох «головних компонентів». Таке зображення й дозволяє наочно представити взаємини між конструктами й елементами, проте, набагато більшу інформацію можна отримати з їх інтеркорреляцій [187].

Подібний підхід дозволяє застосовувати решітку для визначення мотиваційних факторів не тільки окремої особистості, але й групи людей. Подальші висновки ґрунтуються на гіпотезі про те, що математичні залежності, що виявляються, усередині решітки відображають психологічні відносини усередині системи конструктів випробуваних [187]. Ці психологічні відносини пов'язані з якимись досить стабільними й незмінними утвореннями індивідуальної системи конструктів. У зв'язку із цим при інтерпретації результатів решітки необхідно дотримуватися правил статистики.

Отже, для оцінки мотивації та мотиваторів, притаманних працівникам підприємства, поряд з традиційними опитувальниками, що визначають змістовні аспекти мотивації, найбільш доцільно використовувати такі методи, які можуть забезпечити необхідну інформацію щодо процесуальних та циклічних особливостей мотивації, достовірність інформації, відносно низький рівень витратності та затрат часу, а саме – оціночні репертуарні решітки.

Зважаючи на витратність та довготривалість багатьох психологічних методів діагностики та оцінки, для великих підприємств доцільно

використовувати зазначені методи комплексно на репрезентативних вибірках, а також використовувати математико-статистичні методи для подальшого моделювання та прогнозування стану мотивації працівників.

Наступним завданням мотиваційного процесу є управлінський вплив з метою корекції рівня існуючої мотивації працівників. Підвищенню мотивації персоналу можуть сприяти як заходи, що безпосередньо спрямовані на задоволення їх потреб та вивільнення творчої активності, так і ті, що непрямо впливають на зміну мотиваційних станів: способи організації спілкування, менеджменту, умови праці тощо.

Враховуючи зазначене вище, для регулювання та управління емоціями, можуть бути певною мірою пристосовані методи, що розроблені в психології та психофізіології. Ці методи, згруповані за характером впливу на мотивацію персоналу, наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Методи управління мотиваційними станами працівників

№ п/п	Характер впливу на мотивацію персоналу	Методи управління мотиваційними станами персоналу
1	2	3
1	Емоційне ініціювання активності	Використання об'єктів чи явищ, що можуть викликати необхідну емоційну реакцію; актуалізація цінних для організації емоцій шляхом інформаційного впливу; використання ефекту «емоційного зараження» через комунікаційні канали
2	Зміна інтенсивності мотиваційного стану	Зниження інтенсивності: розподіл емоцій шляхом збільшення інформації, необхідної для задоволення потреби; розподіл емоцій шляхом розширення кола спілкування; розподіл емоцій шляхом розширення кола емоціогенних (такі, що провокують емоційну реакцію) ситуацій. Підвищення інтенсивності: зосередження – концентрація уваги працівника на обмеженому колі процесів, що мають для нього найбільшу цінність; зосередження шляхом обмеження інформації зі звичних джерел
3	Зміна напряму емоційної реакції	Переключення уваги працівника з емоціогенних ситуацій на нейтральні; переключення конструктивних емоцій з дрібниць, ілюзорних об'єктів на такі, що мають соціальну цінність; переключення уваги на об'єкти, за принципом асоціативного ряду, що дозволяє подолати існуючі бар'єри в процесі творчого пошуку конструктивного рішення

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
4	Зміна якісного складу емоцій, що переживаються	Зміна цінності емоцій (включення до емоційного потоку інших емоцій, що мають інше функціональне призначення); Надання додаткової інформації, що знімає ситуативну невизначеність
5	Зміна супутніх параметрів емоційного фону	Відповідний музичний супровід виробничої діяльності; відповідне фізичне навантаження; аутотренінг та інші методики керування станом
6	Припинення небажаного емоційного реагування	Нейтралізація дії деструктивних емоцій емоціями-інгібіторами; зміна середовища спілкування з одночасною зміною виробничих завдань (використання групової динаміки при створенні робочих груп); усунення джерела, що породжує негативну емоцію
7	Стабілізація емоційного стану	Різні форми позитивного зворотного зв'язку за типом біхевіорального підкріплення (моральні та матеріальні винагороди)

Джерело: узагальнено автором з використанням [70; 71; 75]

Реалізація більшості з даних методів вимагає наявності певного рівня емоційної компетентності та сформованості навичок емоційного інтелекту і комунікації менеджера, 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.

Своєчасний та ефективний зворотній зв'язок з боку менеджера у відповідь на сигнальні прояви емоційного неблагополуччя можливий за умови систематичного та цілеспрямованого використання моніторингу емоційного стану.

Отже, ефективність заходів з мотивації персоналу на підприємстві може бути підвищено за рахунок застосування в менеджменті системи дій спрямованих на:

аналіз структури мотиваційних станів з огляду на їх значення для прояву творчих здібностей працівників;

визначення процесуально-змістовних характеристик мотиваційного процесу та їх питомої ваги шляхом порівняння емоційної інтенсивності факторів мотивації;

застосування інформаційних, інтерактивних та психофізіологічних технологій управління емоційними станами працівників для забезпечення їх високого рівня творчої активності в процесі діяльності.

Основою для створення програми навчання менеджерів можуть послужити вирішення наступних завдань з удосконалення системи управління та функціонування організації: здійснення моніторингу емоційного стану працівників як індикатору мотиваційної спрямованості шляхом використання тестових методик та спостереження; формування виробничих бригад та проектних груп з урахуванням емоційної сумісності працівників для підвищення ефективності спільної діяльності; удосконалення навичок менеджерів стосовно володіння соціально-психологічними методами впливу та підвищення емоційної компетентності; здійснення заходів зі створення відповідного емоційного фону (супроводу), що відповідав би специфіці діяльності.

Розглянемо шляхи вирішення цих завдань.

Для визначення ступеня сумісності працівників при формуванні проектних груп та виробничих бригад також може бути застосована техніка РР, що дозволяє здійснити багатокритеріальну соціометричну оцінку, що в поєднанні зі статистичним методом багатовимірного шкалювання на ЕОМ дозволяє зробити це якісно та наочно.

Соціометрія – широко застосовуваний метод для вивчення соціальної структури групи за результатами позитивних і негативних виборів її членами один одного [90]. Елементами матриці РР в цьому випадку є члени колективу. Конструкти для цієї процедури модифікуються наступним чином (критерії сумісності): компетентність – некомпетентність у сфері проекту; легкість комунікації – труднощі в комунікації; можливість емоційної підтримки – байдужість.

За трьома критеріями по кожному працівнику розраховується середня оцінка, після чого для подальшого аналізу будується соціометрична матриця.

У табл. 3.5 наведено результати соціометрії 8 співробітників

ФГ «Корбут» для формування проектних груп.

Таблиця 3.5 – Вихідна соціометрична матриця відмінностей працівників

№ п/п №п/п	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0	1	1	1	5	5	3	3
2	1	0	2	3	3	3	3	3
3	1	2	0	1	3	3	3	3
4	3	3	3	0	1	3	1	1
5	5	3	3	2	0	1	5	1
6	5	3	4	2	1	0	1	5
7	5	3	3	3	3	1	0	1
8	3	2	3	3	3	5	1	0

Джерело: розробка автора

У запропонованому модифікованому варіанті, кожному представникові групи необхідно за зазначеними критеріями оцінити інших представників даного підрозділу. Для проведення дослідження використана пряма оцінка розходження об'єктів за допомогою заданої шкали (5 градацій: від 1 – конструкт яскраво виражений, до 5 – конструкт не виражений). Рядки соціоматриці відповідають тим, хто вибирає, а стовпці – кого вибирають.

На підставі квадратної матриці відмінностей створюється симетрична квадратна матриця, шляхом додавання рядків і стовпців з однаковими номерами [121]. Отримана симетрична матриця відображає всі попарні взаємини між членами групи. Квадратна матриця – це матриця, рядки й стовпці якої представляють той самий набір об'єктів [121]. У цьому випадку набором об'єктів є група працівників відділу: кожний з них оцінює, таким чином, суб'єктивну привабливість характеристик інших працівників. Матриця відмінностей – матриця, дані якої представляють міру відмінностей об'єктів [121]. У цьому випадку значення матриці відображають ступінь відмінності кожного працівника стосовно до іншого від ідеального; чим більше значення, тим більше розходження.

Таким чином, подальший розподіл виробничих завдань і формування проектних груп варто проводити з урахуванням виявлених взаємин у

колективі, що буде сприяти зниженню емоційної напруженості й підвищенню продуктивності праці.

Отже, використання методики репертуарних решіток в оперативному менеджменті може бути спрямоване на вирішення мотиваційних завдань, що стосуються підвищення індивідуальної мотивації працівників, чи завдань, пов'язаних зі структурними реорганізаціями, для забезпечення внутрігрупової сумісності. Вирішення ж мотиваційних завдань в середньостроковій перспективі передбачає застосування комплексу заходів зі стимулювання діяльності, що забезпечується використанням моделі вибору засобів мотивації.

Використання емоційного потенціалу працівників є одним зі шляхів підвищення рівня мотивації працівників та загального рівня задоволеності роботою. Безпосереднього позитивного впливу при цьому зазнають:

- 1) здоров'я фізичне та психічне;
- 2) уміння працювати в колективі, структура та якість соціальних контактів;
- 3) творчий потенціал, спроможність до генерації нових ідей, методів, образів, уявлень;
- 4) активність, як прагнення до збільшення ступенів свободи елемента системи для досягнення загальносистемних цілей;
- 5) організованість і асертивність, як здібність до впевненої, врівноваженої та незалежної поведінки;
- 6) ресурси робочого часу, що виникають внаслідок інтенсифікації діяльності в певних емоційних станах.

Показники, що характеризують ці компоненти, можуть стосуватися як окремої людини, так і груп, колективу в цілому.

Передумовами реалізації емоційного потенціалу людини слід вважати її індивідуальні соціально-психологічні та психофізіологічні якості, а також соціальні уміння, що формуються на їх основі [188]. Емоційний потенціал людини може бути збільшений у процесі її діяльності шляхом

цілеспрямованого впливу в навчальних програмах. Формування та удосконалення умінь, що характеризують емоційну компетентність, найбільш ефективно здійснювати за допомогою сучасних групових інтерактивних методів, до яких належать тренінг та психодрама.

Тренінг – форма активного навчання, спрямована на комплексне освоєння теоретичних знань і практичних умінь, на формування необхідних здібностей, присвоєння способів «правильного» поведіння, виявлення й вироблення способів подолання типових утруднень [159]. Тренінг визначається і як засіб перепрограмування моделі управління поведінкою та діяльністю, що вже існує в людини [90].

У самому загальному розумінні тренінги покликані вирішити два завдання: сприяти усуненню недоліків у діях, здібностях, знаннях, уміннях співробітників, у характері їхніх взаємодій; сприяти одержанню знань, виробленню навичок і здібностей, формуванню мотивації, наявність яких у працівника необхідно для успіху діяльності організації.

Зважаючи на те, що більшість емоцій в організації виникає в результаті комунікації, можна стверджувати, що зростання емоційно-комунікативної компетентності працівників буде сприяти підвищенню групової мотивації за рахунок зменшення кількості деструктивних емоційних проявів. Формування вмінь усвідомлення власних емоцій, розпізнавання емоцій інших людей, керування власними емоційними проявами буде сприяти не тільки оптимізації емоційних станів в організації, поліпшенню організаційного мікроклімату, але й формуванню стабільної організаційної культури. Як інструмент керування емоціями в організації може бути використаний метод психодрами.

Визначаючи пріоритети в комунікаційних уміннях, якими повинен володіти працівник, зазначимо наступні труднощі в професійній комунікації, що були виявлені в процесі опитування на виробничих підприємствах. Отже, причинами поганої комунікації є: стереотипи – спрощені думки щодо окремих осіб або ситуації, у результаті немає об'єктивного аналізу і розуміння людей, ситуацій, проблем; «упереджені представлення» – схильність відкидати усе,

що суперечить власним поглядам, все нове, незвичне. Рідко усвідомлюється, що тлумачення подій іншою людиною настільки правомірне, як і власне; погані відносини між людьми – якщо відношення людини вороже, то важко її переконати в справедливості вашого погляду; відсутність уваги й інтересу співрозмовника, адже інтерес виникає, коли людина усвідомлює значення інформації для себе. За допомогою цієї інформації можна одержати бажане або попередити небажаний розвиток подій; зневага до фактів, тобто звичка робити висновки за відсутності достатнього числа фактів; помилки в побудові висловлень: неправильний вибір слів, складність повідомлення, слабка переконливість, нелогічність тощо; невірний вибір стратегії спілкування.

Тож, можна зазначити, що вміння долати перелічені комунікаційні бар'єри в поєднанні з володінням навичками саморегуляції і є пріоритетними завданнями в оптимізації професійної комунікації.

Характерною особливістю тренінгу як форми навчання є створення ефекту «занурення» в ситуацію, що якісно відрізняється від буденної, та вироблення в ній нових навичок вирішення типових виробничих завдань [66]. Тож, найбільш доцільно проведення тренінгів в процесі управління змінами, коли старі стереотипи і шаблони поведінки вже не є ефективними і велика потреба в новому інструментарії, яку і задовольняє тренінг.

Тривалість навчання може коливатися в залежності від можливостей підприємства. Мінімально потрібний час – 1 день. Повторні тренінги можуть бути корисними для удосконалення окремих навичок та умінь, і бути менш тривалими.

Цілі, що вирішуються в тренінгу емоційної компетентності та впливу: виявити джерела емоцій; відпрацювати навички емоційної компетентності й вибору емоційного стану (поглиблене занурення в емоцію); набутити впевненості в собі; навчитися відслідковувати почуття оточуючих; усвідомити власний вплив на почуття оточуючих [195].

В залежності від вираженості особистісних бар'єрів для реалізації творчої активності та модифікації поведінки працівників, структурно тренінг

може містити наступні складові: вправи на подолання комунікаційних бар'єрів; вправи з розвитку сенситивності (сенситивність – це цілісна, загальна здібність людини, яка здатна прогнозувати почуття, думки та поведінку іншої людини); вправи на розпізнавання та вираження базових емоцій; вправи на визначення доцільних емоційних станів; вправи на здійснення взаємодії з оточуючими.

Тренінг з розвитку емоційної компетентності та мотивації (ЕКМ) було проведено на підприємстві, де була виявлена потреба у додаткових заходах щодо використання емоційного ресурсу працівників. Ефективність застосування тренінгу як засобу оптимізації емоційно-вольової та мотиваційної сфери була визначена за допомогою двох контрольних замірів рівня мотивації працівників анкетною А. Хайема. Динаміка змін наведена на рис. 3.3.

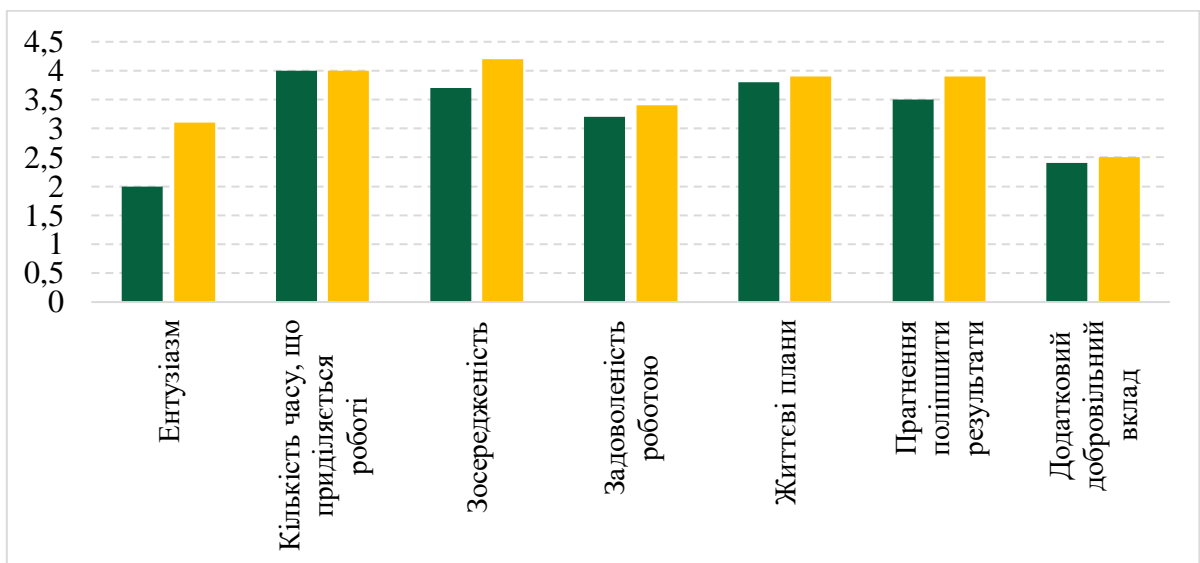


Рисунок 3.3 – Динаміка рівня мотивації персоналу ФГ «Кобудь» після застосування тренінгу, бали

Джерело: побудовано автором

Найбільш значні зрушення в структурі мотивації даний тренінг викликав відповідно в рівні ентузіазму працівників, зосередженості на виконанні трудових завдань та прагненні поліпшити результати, що можна пояснити вирішенням певного кола проблем емоційно-мотиваційного характеру в

системі комунікацій на підприємстві. Задоволеність роботою та додатковий добровільний вклад значних змін не зазнали, втім, ефект щодо їх може бути відстроченим, внаслідок значної інерційності оцінок відносин всередині, що обумовлені наявною корпоративною культурою.

Висновки до розділу 3

1. Ефективне використання мотиваційних чинників для забезпечення надситуативної активності персоналу підприємства ставить перед менеджментом завдання визначення підходів до вибору інструментів створення та використання оптимального рівня мотивації працівників. В роботі запропоновано методичний підхід до формування та розвитку суб'єктно-орієнтованої мотивації персоналу підприємства, що ґрунтується на моделюванні чинників, ініціюючих надситуативну активність працівника в напрямку постійних вдосконалень. Здійснення моніторингу емоційного стану працівників, що надає можливість отримати дані про рівень актуальності існуючих потреб за емоційними проявами, та інформація про здатність наявних засобів стимулювання задовольняти потреби працівників, дозволяє сформувати оптимальний набір засобів мотивації в рамках програми мотивації.

2. Управління мотивацією персоналу – регулярне визначення тих її компонентів, які необхідно змінити для підвищення якості та продуктивності праці. Ефективність цього процесу забезпечується регулярним моніторингом змінних складових мотивації. Обґрунтований в магістерській роботі алгоритм моніторингу дає змогу оцінити діючу систему трудових мотивів персоналу та резерви їх розвитку.

3. Підвищення рівня емоційної компетентності менеджерів є запорукою побудови ефективної системи мотивації. Програми з їх навчання та підвищення кваліфікації повинні передбачати оволодіння уміннями та навичками ідентифікації емоцій та управління емоційними станами. На основі

невербальної інформації, що своєчасно розпізнана, менеджер отримує можливість уникнути демотивації працівників через неувагу до особистих потреб.

4. Підвищення емоційної компетентності менеджерів та персоналу, подолання комунікаційних бар'єрів, зменшення негативних емоційних проявів в організації може бути досягнуто за умови використання тренінгів, як засобу непрямого оптимізуючого впливу на емоційні стани.



ВИСНОВКИ

Отримані в магістерській роботі результати в сукупності вирішують важливе науково-практичне завдання розробки теоретичних основ і методичних рекомендацій щодо управління мотивацією персоналу підприємства. У процесі дослідження отримані такі результати:

1. Проведений термінологічний аналіз основних понять теорії мотивації дозволив уточнити й актуалізувати існуючий понятійний апарат за рахунок подальшого розвитку таких понять, як: мотивація, мотив, потреби, стимул, стимулювання. Уточнено комплексне поняття «Управління мотивацією персоналу», як: «процес взаємодії суб'єкта управління та керованого полісуб'єкту, що базується на виявленні внутрішніх спонукать і цілей останнього, з метою орієнтації його активності (когнітивної, фізичної тощо) на забезпечення ефективності та адаптивності підприємства», що сформувало його як цілісне поняття, а також дозволило адаптувати до потреб теорії й практики мотиваційного менеджменту.

2. Запропонований суб'єктно-орієнтований підхід до мотивації персоналу підприємства, що базується на міждисциплінарному підході, й спрямований на активізацію колективного суб'єкта, актуалізацію в його діяльності можливостей, мобілізацію його соціокультурного потенціалу з метою постійного вдосконалювання й підвищення ефективності процесів створення споживчої цінності. Реалізація суб'єктно-орієнтованої мотивації передбачає дотримання принципів: рефлексивності, комунікативності, ідентичності, духовності, етичності, відповідальності, самоорганізованості, креативності та постійного навчання в процесі вирішення мотиваційних завдань – створення нових форм мотивації діяльності, розвиток існуючих форм, емоційна підтримка суб'єктів управлінської діяльності в точках розриву традиційної діяльності з мотивації, супровід існуючих мотиваційних процесів. Застосування суб'єктно-орієнтованої мотивації, обумовлене необхідністю врахування власної активності особистості, що має не тільки раціональну, а й

іраціональну природу.

3. Проведено аналіз мотиваційних інструментів. На основі системного підходу проведена інтеграція існуючих у світовій практиці інструментів і методів, яка дозволяє забезпечити ефективність мотиваційної системи управління промисловим підприємством, за допомогою використання залежно від ситуації конкретних інструментальних комплексів, спрямованих на активізацію людського фактора з метою підвищення рівня продуктивності й задоволеності персоналу підприємства.

4. В роботі запропоновано методичний підхід до формування та розвитку суб'єктно-орієнтованої мотивації персоналу підприємства, що ґрунтується на моделюванні чинників, активуючих творчу поведінку працівника в напрямку досягнення цілей підприємства. Здійснення моніторингу емоційного стану працівників, що надає можливість отримати дані про рівень актуальності існуючих потреб за емоційними проявами, та інформація про здатність наявних засобів стимулювання задовольняти потреби працівників, дозволяє сформувати оптимальний набір засобів мотивації в рамках програми мотивації.

5. Розроблено алгоритм мотивації персоналу підприємства, що базується на регулярному відслідковуванні ключових мотиваційних змінних та результативності діяльності персоналу – це забезпечує суб'єкта управління зворотнім зв'язком та дозволяє «м'яко» формувати цільову поведінку персоналу. Ефективність цього процесу забезпечується регулярним моніторингом змінних складових мотивації. Обґрунтований в магістерській роботі алгоритм моніторингу дає змогу оцінити діючу систему трудових мотивів персоналу та резерви їх розвитку.

6. Розроблено науково-практичні рекомендації щодо оцінки та використання засобів мотивації персоналу з урахуванням емоційної складової суб'єктно-орієнтованої мотивації. Запропоновано інтерактивні форми навчання (тренінг) як засіб для формування та розвитку емоційної компетентності працівників підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Абрамов В. М., Данюк В. М., Колот А. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. Одеса: ОКФА, 1995. 96 с.
2. Абрамов Н. Словарь русских синонимов и сходных по смыслу выражений. М.: Русские словари, 1999. 432 с.
3. Автономов В. С. Модель человека в экономической науке. СПб.: Экономическая школа, 1998. 230 с.
4. Анастаси А., Урбина С. Психологическое тестирование. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
5. Андерсен Б. Анализ основной причины. Упрощенные инструменты и методы; пер. с англ. М.: ASQ Quality Press, 1999. 156 с.
6. Анохин П. К. Эмоции. Большая медицинская энциклопедия. М.: МЕДГИЗ, 1964. Т. 35. С. 339–341.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 824 с.
8. Бандурин А. В. Деятельность корпораций. М.: БУКВИЦА, 1999. 600 с.
9. Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории; пер. с англ.; сост., науч. ред., послесл. Р. И. Капелюшников; предисл. М. И. Левин. М.: ГУ ВШЭ, 2003. 672 с.
10. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудових відносин: монографія / Богиня Д. П., Лисогор Л. С. та ін. К.: Ін-т економіки НАН України, 2003. 248 с.
11. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики: монографія / Богиня Д. П., Долгова Л. І., Куліков Г. Т. та ін. К.: Ін-т економіки НАН України, 1997. 320 с.
12. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати: монографія / Богиня Д. П., Куліков Г. Т., Шамота В. М. та ін. К.: Ін-т економіки НАН України, 2001. 420 с.
13. Бодалев А. А., Столина В. В. Общая психодиагностика. М.: Изд.

МГУ, 1988. 304 с.

14. Бодров В. А., Орлов В. Я. Психология и надежность: человек в системах управления техникой: монография. М.: Изд. «Институт психологии РАН», 1998. – 288 с.

15. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. 204 с.

16. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. СПб.: Питер, 2002. 416 с.

17. Большой экономический словарь; под ред. А.Н. Азриляна. М.: Институт новой экономики, 2004. 1376 с.

18. Большой энциклопедический словарь. М.: Энциклопедия, 2000. С. 1322.

19. Брушлинский А. В. Субъект: мышление, учение, воображение: Избранные психологические труды. М: Изд. Моск. психол.-соц. ин-та; Воронеж: МОДЭК, 2003. 406 с.

20. Бурков В. Н., Новиков Д. А. Теория активных систем: состояние и перспективы. М.: Синтег, 1999. 128 с.

21. Бурлачук Л. Ф., Морозов С. М. Словарь-справочник по психодиагностике. СПб.: Питер, 2000. 528 с.

22. Бутнік-Сіверський О. Національна політика розвитку інтелектуального капіталу з позиції глобалізації економіки. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2005. №1. С. 50–57.

23. Вайсбах Х., Дакс У. Эмоциональный интеллект. Душа и тело. Сознательно владейте своими чувствами. Повышайте свой эмоциональный интеллект. М.: ЛИК ПРЕСС, 1998. 160 с.

24. Васильева О.Н. Модели и методы материального стимулирования (теория и практика); под ред. проф. В.Г. Засканова и проф. Д.А. Новикова. М.: ЛЕНАНД, 2007. 288 с.

25. Вельш А.Г. Управление на основе мотивации. Мотивация экономической деятельности; под ред. Шаталина С.С. М.: ВНИИСИ, 1980.

С. 18-22.

26.Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала: научное издание. Харьков: Изд. «Гуманитарный Центр», 2002. 152 с.

27.Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства. М.: Прогресс, 1989. 109 с.

28.Ветлужских Е. Разработка КРІ в компании. Методические рекомендации. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 42 с.

29.Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ. Инструменты для руководителей. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 88 с.

30.Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 133 с.

31.Виконання наукових та науково-технічних робіт. Офіційний світ Державного комітету статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html#sg

32.Виллюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека. М.: Изд. МГУ, 1990. 288 с.

33.Виханский О. С. Менеджмент. Век XX – век XXI: сборник статей. М.: Экономистъ, 2004. 336 с.

34.Владимирова Л.П. Экономика труда. 2-е изд. перераб. и доп. М.: ИД «Дашков и К», 2002. 300 с.

35.Выготский Л. С. Учение об эмоциях. *Научное наследство: собрание сочинений*: [в 6-ти томах]. Т. 6; под ред. М. Г. Ярошевского. М.: Педагогика, 1984. С. 90 – 318.

36.Гвишиани Д.М. Организация и управление. Изд. 3-е, перераб. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. 332 с.

37.Гельгорн Э., Луфборроу Дж. Эмоции и эмоциональные расстройства. М: Мир, 1966. 672 с.

38.Гераськин М. И. Согласование экономических интересов в корпоративных структурах. М.: ИПУ РАН, Изд. «Анко», 2005. 293 с.

39.Глущенко В.В. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. Железнодорожный: Крылья, 2000. 416 с.

40.Господарський кодекс України. *Офіційний вістник України*. № 11. 2003. С. 303-458.

41.Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 302 с.

42.Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.

43.Гришина И.В. Научно-методические подходы к формированию компетенций менеджеров. *Економіка: проблеми теорії і практики. Збірник наукових праць*. Випуск 259: В 7 т. Т. III. Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. С. 669-675.

44.Гришина І.В. Аналіз факторів мотивації державних службовців. *Управління розвитком. Збірник наукових праць*. Х.: ХНЕУ. № 8 (84). 2010. С. 62-65.

45.Гришина И.В. Научно-практические рекомендации относительно мотивации персонала в условиях кризиса. *Вісник Донецького національного університету*. Серія В: економіка і право, 2010. № 1. С. 127-130.

46.Губко М. В., Новиков Д. А. Теория игр в управлении организационными системами. М.: Синтег, 2002. 148 с.

47.Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. В 4 томах. Т. 2. М.: Русский язык, 1979. 799 с.

48.Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд.; пер. с англ. СПб.: Питер, 2008. 864 с.

49.Дворецька Г.В. Соціологія. К.: КНЕУ, 1999. 340 с.

50.Джемс У. Психология; под ред. Л. А. Петровской. М.: Педагогика, 1991. 368 с.

51.Диксон П.Р. Управление маркетингом; пер. с англ. М.: БИНОМ. 1998. 556 с.

52. Дилтс Р. НЛП: управление креативностью. СПб.: Питер, 2003. 416 с.
53. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала. К.: МАУП, 2002. 248 с.
54. Додонов Б. И. Эмоция как ценность. М.: Политиздат, 1978. 272 с.
55. Доронин А. Теоретические основы исследования и формирования эмоционального капитала личности и организации. *Економіка розвитку*. 2007. № 1. С. 41–45.
56. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія. Х.: Вид. ХДЕУ, 2002. 432 с.
57. Доронина М.С., Наумик Е.Г., Соловьев О.В. Управление мотивацией: монография. Х.: Изд. ХНЭУ, 2006. 240 с.
58. Друкер П. Энциклопедия менеджмента; пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. 432 с.
59. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебн. пособие. Н. Новгород: НИМБ, 2003. 320 с.
60. Експертна доповідь «Україна в 2007 році: внутрішнє і зовнішнє становище та перспективи розвитку». URL: http://www.niss.gov.ua/book/Eks_d2007/index.htm
61. Елисеева И.И. Эконометрика. М.: Финансы и статистика, 2003. 346 с.
62. Еськов А. Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения: монография. Донецк: НАН Украины. Ин-т економіки пром-ти, 2005. 390 с.
63. Занковский А. Н. Организационная психология. 2-е изд. М.: Флинта: МПСИ, 2002. 648 с.
64. Знаков В. В. Понимание субъектом мира как проблема психологии человеческого бытия. *Проблема субъекта в психологической науке*; под ред. А. В. Брушлинского, М. И. Володиковой, В. Н. Дружинина. М.: Изд. «Академический проект», 2000. С. 86–105.
65. Иванов М. А., Шустерман Д. М. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс,

2006. 392 с.

66.Иванова Е. М. Психология профессиональной деятельности. М.: ПЕР СЭ, 2006. 382 с.

67.Иванова С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? М.: Алпина Бизнес Букс, 2005. 288 с.

68.Изард К. Э. Психология эмоций. СПб.: Питер, 2006. 464 с.

69.Ильин Е. П. Психология индивидуальных различий. СПб.: Питер, 2004. 701 с.

70.Ильин Е. П. Психофизиология состояний человека. СПб.: Питер, 2005. 412 с.

71.Ильин Е. П. Эмоции и чувства. СПб.: Питер, 2001. 752 с.

72.Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2006. 512 с.

73.Инженерная психология: теория, методология, практическое применение; отв. ред. Б. Ф. Ломов, В. Ф. Рубахин, В. Ф. Венда; АН СССР, Ин-т психологи. М.: Наука, 1977. 304 с.

74.Кабаченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2003. 400 с.

75.Кабаченко Т. С. Методы психологического воздействия. М.: Педагогическое общество России, 2000. 544 с.

76.Каверин С. Б. Мотивация труда. М.: Изд. «Ин-т психологии РАН», 1998. 224 с.

77.Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации внедрившие сбалансированную систему показателей; пер с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 326 с.

78.Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию; пер с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 216 с.

79.Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты; пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 512 с.

80. Келлерман П. Ф. Психодрама крупным планом. М.: Независимая фирма «Класс», 1998. 240 с.
81. Кендюхов О. Мотивація творчої інтелектуальної праці: дослідження основних підходів. *Економіка України*. 2005. № 3. С. 49–56.
82. Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта; пер. с англ. 2-е изд. М.: Альбина Бизнес Букс, 2005. 312 с.
83. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2002. 638 с.
84. Киннер Д. Клинические ролевые игры и психодрама. М.: Независимая фирма «Класс», 1993. 224 с.
85. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях; пер. с нем. Х.: Изд. «Гуманитарный Центр», 2008. 168 с.
86. Классики менеджмента; под ред. М. Уорнера; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 1168 с.
87. Климов Е. А. Введение в психологию труда. М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1998. 350 с.
88. Кокорев И. А. Организационный механизм мотивации персонала: Дис... к.э.н.: 08.00.05. М., 1998. 152 с.
89. Колот А. М. Мотивація стимулювання й оцінка персоналу. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
90. Краткий психологический словарь; сост. Л. А. Карпенко; под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1985. 432 с.
91. Краткий словарь по социологии; под общ. ред. Д.М.Гвишиани, Н.И.Лапина. М.: Политиздат, 1987. 292 с.
92. Креативное мышление в бизнесе; пер. с англ., ред. Н. Скворцовой. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 228 с.
93. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента; пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. XVIII. 347 с.
94. Крылов Э. И., Журавкова И. В. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятий. М.: Финансы и

статистика, 2001. 384 с.

95. Куликов Г. Т. Мотивация труда наёмных работников: монография. 2-е изд., перераб. К.: Ин-т демограф. и социал. исслед. НАН Украины, 2006. 244 с.

96. Купер К. Индивидуальные различия; пер. с англ. Т. М. Малютиной; под ред. И. В. Равич-Щербо. М.: Аспект Пресс, 2000. 528 с.

97. Кураков Л. П. Экономика и управление, финансы и право; авт.-сост. Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. М.: Вуз и школа, 2004. 1288 с.

98. Лейтц Г. Психодрама: теория и практика. Классическая психодрама Я. Л. Морено. М.: Изд. группа «Прогресс», «Универс», 1994. 352 с.

99. Леонтьев А. Н. Эмоции. *Философская энциклопедия*. М.: Советская энциклопедия, 1970. Т. 5. С. 553.

100. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1975. 304 с.

101. Лепейко Т. И. Проблемы мотивации творческой работы персонала. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна*. 2003. № 59. С. 169–177.

102. Лепский В. Е. Гуманитарные технологии информатизации общества (на примере компьютеризации управленческой деятельности). *Научный альманах высоких гуманитарных технологий. НОВИГУТ. Приложение к журналу «Безопасность Евразии»*. 2001. №1. С. 132–146.

103. Лепский В. Е. Онтологии субъектно-ориентированной парадигмы социального управления и развития. Рефлексивные процессы и управление. Сборник материалов VI Международного симпозиума 10–12 октября 2007 г., Москва, под ред. В. Е. Лепского. М.: «Когито–Центр», 2007. С. 59–61.

104. Лефевр В. А. Конфликтующие структуры. М.: Советское радио, 1973. 158 с.

105. Лукша П., Белоусенко М. Экономическая организация: на пути к синтетической теории. *Вопросы экономики*. 2006. № 2. С. 99–115.

106. Лутошкин А. Н. Эмоциональные потенциалы коллектива. М.:

Педагогика, 1988. 128 с.

107. Люсин Д. В. Современные представления об эмоциональном интеллекте. Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования; под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова. М.: Институт психологии РАН, 2004. С. 29–36.

108. Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА–М, 1999. 692 с.

109. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации. М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. 128 с.

110. Мазур Н.О. Гармонізація потреб і стимулів в системі мотивації персоналу. *Вісник Українського державного університету водного господарства та природокористування. Економіка*. 2002. Випуск 5(18). С. 126-133.

111. Мазур Н.О. Мотивація і стимулювання персоналу: теоретичні аспекти. *Вісник Рівненського державного технічного університету. Економіка*. 2002. Випуск 1(14). С. 37-46.

112. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. М.: Дело, 2007. 232 с.

113. Маковеев П.С. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва: Дис... д.е.н.: 08.07.01. К., 2000. 334 с.

114. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. 2-е изд. Т. 42. М.: Госполитиздат, 1955. 454 с.

115. Маслоу А. Маслоу о менеджменте; пер. с англ. Пб.: Питер, 2003. – 416 с.

116. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации; пер. с нем. Харьков: Изд. «Гуманитарный Центр», Е. И. Высочинова, 2007. 184 с.

117. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основі менеджмента; пер. с англ.. М: Дело, 1992. 702 с.

118. Микрюков В. Ю. Теория взаимодействия экономических

субъектов. 2-е изд. М.: Вузовская книга, 2004. 96 с.

119. Миротин Л. Б., Ташбаев Ы. Э. Системный анализ в логистике. М.: Экзамен, 2002. 480 с.

120. Морено Я. Психодрама; пер. с англ. Г. Примочкиной, Е. Рачковой. М.: Апрель Пресс, Изд. ЭКСМО–Пресс, 2001. 528 с.

121. Наследов А. Д. SPSS 15: профессиональный статистический анализ данных. СПб.: Питер, 2008. 416 с.

122. Научная организация труда инженера; под общ. ред. В. М. Данюка. К.: Техніка, 1981. 166 с.

123. Немов Р. С. Психология: учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. 4-е изд. М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. Кн. 1: Общие основы психологии. 688 с.

124. Нестерчук В.П. Организация и мотивация труда. К.: ЕУФМСБ, 1999. 88 с.

125. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей для государственных и не прибыльных организаций; пер. с англ.; под ред. О. Б. Максимовой. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2005. 336 с.

126. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 328 с.

127. Новейший философский словарь: 3-е изд., исправл. Минск: Книжный Дом, 2003. 1280 с.

128. Новиков А. М., Новиков Д. А. Методология. М.: СИНТЕГ, 2007. 668 с.

129. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами. М.: МПСИ, 2005. 584 с.

130. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / РАН Институт русского языка имени В. В. Виноградова. М.: Азбуковник, 2000. 944 с.

131. Орлов П. И. Основы конструирования: Справочно-методическое пособие. В 2-х кн. Кн. 1; под ред. П. Н. Учаева. М.: Машиностроение, 1988.

560 с.

132. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика / Л. С. Барютин и др.; под ред. А.К. Казанцева, Л. Э. Миндели. 2-е изд. перераб. и доп. М.: ЗАО «Изд. «Экономика», 2004. 518 с.

133. Основы управления персоналом; под ред. Б.М.Генкина и др. М.: Высшая шк., 1996. 383 с.

134. Пашуто В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие. М.: КНОРУС, 2005. 320 с.

135. Петров В.В. Теории мотивации. М.: ИД «Равновесие», 2006. 248 с.

136. Петрова Н. И. Модели трудовой мотивации в процессе управления персоналом. *Вестник нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского (серия экономика и финансы)*. 2005. №1. С. 481–485.

137. Пиаже Ж. Избранные психологические труды; пер. с англ. и фр. М.: Международная педагогическая академия, 1994. 680 с.

138. Познякова Л. А. Соціально-економічна модель розвитку підприємства (на прикладі залізничного транспорту). Х.: Бізнес Інформ, 1998. 186 с.

139. Пономарёв И. П. Мотивация работой в организации. М.: Едиториал УРСС, 2004. 224 с.

140. Попередні результати пілотного обстеження інноваційної діяльності. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ_2008/ibd/pilot_obst.htm.

141. Поршнева А.Г. Управление организацией. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 1998. 648 с.

142. Пригожин А. И. Современная социология организаций. М.: Интерпресс, 1995. 296 с.

143. Проблемы субъектов в постнеклассической науке; под ред. В. И. Аршинова и В. Е. Лепского. М.: Когито-Центр. 2007. 176 с.

144. Психология творчества; под ред. Я. А. Пономарева. М.: Наука, 1990. 224 с.

145. Пэйн Р., Купер К. Эмоции и работа. Теории, исследования и методы применения. Х.: Изд. «Гуманитарный Центр», 2008. 544 с.
146. Рамперсад Х. Индивидуальная сбалансированная система показателей.; пер с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 176 с.
147. Рамперсад Х. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения; пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 256 с.
148. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. 408 с.
149. Ринок праці України за 2007 рік URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ2007/rp/presreliz/pres_1_06/arh_pr_2007.html
150. Робертс Ф. С. Дискретные математические модели с приложениями к социальным, биологическим и экономическим задачам. М.: Наука, 1986. 496 с.
151. Рождественская Н. В., Толшин А. В. Креативность: пути развития и тренинги. СПб.: Речь, 2006. 320 с.
152. Ромашов О.В. Социология труда. М.: Гардарики, 2001. 320 с.
153. Рубинштейн С. Л. Проблемы общей психологии. М.: Педагогика, 1973. 423 с.
154. Садовский В. Н. Смена парадигм системного мышления. *Общеметодологические проблемы системных исследований*: Ежегодник, 1998. Ч. II.; под ред. Д. М. Гвишиани. М.: Эдиториал УРСС, 2001. 140 с.
155. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М.: Вершина, 2006. 224 с.
156. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. Інститут економіки НАН України. Кіровоград: ПіК, 2003. 426 с.
157. Сергиенко Е. А. Природа субъекта: онтологический аспект. *Проблема субъекта в психологической науке*; под ред. А. В. Брушлинского, М. И. Володиковой, В. Н. Дружинина. М.: Изд. «Академический проект»,

2000. С. 184–203.

158. Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в психологии. СПб.: ООО «Речь», 2000. 350 с.

159. Сидоренко Е. Тренинги эмоционального менеджмента. URL: <http://www.arsenal-hr.ru/library/71>.

160. Симонов П. В. Мотивированный мозг. М.: Наука, 1987. 272 с.

161. Симонов П. В. Эмоциональный мозг. М.: Наука, 1981. 216 с.

162. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. К.: МАУП, 2001. 168 с.

163. Смирницкий Е. К. Экономические показатели бизнеса: справочно-методическое пособие. М.: Экзамен, 2002. 512 с.

164. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М: Соцэкгиз, 1962. 684 с.

165. Советский энциклопедический словарь; гл. ред. А. М. Прохоров; редкол.: А. А. Гусев и др. Изд. 4-е. М.: Советская энциклопедия, 1987. 1600 с.

166. Современное управление. Энциклопедический справочник. Том первый. М.: «Издательство», 1997. 584 с.

167. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах). М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. 128 с.

168. Соломин И. Л. Психосемантическая диагностика скрытой мотивации: методическое руководство. СПб.: ИМАТОН, 2001. 112 с.

169. Стоу Б. М. Антология организационной психологии; пер. с англ. С. Е. Пале. М.: ООО «Вершина», 2005. 712 с.

170. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: В 3 т.; за ред. акад. НАН України В.М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семіноженка, чл.-кор. НАН України Б. Є. Кваснюка. К.: Фенікс, 2007. Т. 2: Інноваційно-технологічний розвиток економіки. 564 с.

171. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. СПб.: Питер, 2001. 256 с.

172. Табахарнюк М.О. Про використання системного підходу до опису процесів мотивації. *Проблеми управління інноваційною діяльністю*. № 4. Інститут регіональних досліджень НАН України. Львів: ІРД, 2002. С. 118-131.
173. Тарарухина М. И., Ионцева М. В. Техника репертуарных решеток Дж. Келли. *Социология*. 1997. № 8. С. 114–138.
174. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. *Вестник Санкт-Петербургского государственного университета*. Сер. «Менеджмент». 2003. №4. С. 148.
175. Тихонравов Ю. В. Теория управления. М.: Вестник, 1997. 336 с.
176. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995. 224 с.
177. Узнадзе Д. Н. Психологические исследования. М.: Наука, 1966. 450 с.
178. Україна в 2007 році: щорічні оцінки суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку; за заг. ред. Ю. Г. Рубана. К.: НІСД, 2007. 538 с.
179. Управление персоналом; под ред. Б.Ю. Сербиновского. М.: «Издательство Приор», 1999. 432 с.
180. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. М.: Издательство ЭКМОС, 2000. 352 с.
181. Фасхиев Х.А. Анализ методов оценки качества и конкурентоспособности грузовых автомобилей. *Методы менеджмента качества*. №3. 2001. С. 24-28.
182. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток промисловості України: тенденції та закономірності. *Актуальні проблеми економіки*. №3. 2007. С. 82–97.
183. Федулова Л. І. Перспективи інноваційного розвитку промисловості України. *Економіка і прогнозування*. 2006. № 2. С. 58–77.
184. Федулова Л., Пашута М. Розвиток національної інноваційної системи України. *Економіка України*. 2005. № 4. С. 35–47.
185. Философский словарь; под ред. И. Т. Фролова. 7-е изд., перераб. и

доп. М.: Республика, 2001. 19 с.

186. Философский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1983. 840 с.

187. Франселла Ф., Баннистер Д. Новый метод исследования личности: Руководство по репертуарным личностным методикам; общ. ред. и предисл. Ю. М. Забродина и В. И. Похилько. М.: Прогресс, 1987. 234 с.

188. Фрейре П. Педагогика пригноблених; пер. з англ. К.: Юніверс, 2003. 168 с.

189. Фридаг Х.Р. Сбалансированная система показателей. Руководство по внедрению. М.: Омега-Л, 2006. 267 с.

190. Фромм Э. Иметь или быть? К.: Ника-Центр, 1998. 400 с.

191. Хаэт Г.Л., Еськов А.Л. Управление мотивацией труда и оптимизация его среды. Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. 554 с.

192. Хайэм А. Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управление эмоциями; пер. с англ. П. В. Шубаев. М.: Вершина, 2006. 304 с.

193. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. СПб.: Питер, Смысл, 2003. 864 с.

194. Ходкинсон Дж. П., Сперроу П. Р. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента. Х.: Изд. «Гуманитарный Центр», 2007. 392 с.

195. Чаудхури А. Эмоции и рассудок. Их влияние на поведение потребителя; пер. с англ. О. Б. Дутовой. М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. 256 с.

196. Червінська Л.П. Мотивація персоналу в менеджменті: стан, проблеми, напрями розвитку. К.: Правда Ярославичів, 1997. 203 с.

197. Червінська Л.П. Основи мотивації в менеджменті. Суми: Мрія-1 ЛТД, 1997. 192 с.

198. Червінська Л.П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті. К.: Правда Ярославичів, 1998. 254 с.

199. Чингос П. Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США; пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. 416 с.

200. Шапиро С.А. Мотивация. М.: ГроссМедиа, 2008. 150 с.
201. Шемаєва Л.Г., Логвин В.М. Стратегічне планування економічної безпеки соціально-економічного розвитку машинобудівного підприємства (когнітивний підхід): монографія. Х.: ХНЕУ, 2008. 226 с.
202. Шемаєва Л. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства з зовнішнім середовищем : наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 314 с.
203. Шемаєва Л. Г., Безгін К.С., Наумік К.Г., Ушкальов В.В. Управління якістю бізнес-процесів на підприємств. Х.: Вид. ХНЕУ. 2009. 240 с.
204. Шинкаренко В.Г. Управление результатами деятельности работников АТП. Харьков: Изд-во ХГАДТУ, 1999. 143 с.
205. Шо Р. Б. Ключи к доверию в организации. М.: Дело, 2000. 272 с.
206. Этимологический словарь русского языка. СПб.: ООО «Полиграфуслуги», 2005. 432 с.
207. Яроцкий А. И., Космолинский Ф. П., Попов А. К. Эмоции человека в нормальных и стрессорных условиях; под общ. ред. А. И. Яроцкого, И. А. Криволапчука. Гродно: ГрГУ, 2001. 494 с.
208. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 488 с.
209. Ackoff R. L., Emery F. E. On purposeful systems. Chicago: Aldine-Atherton, 1972. 228 p.
210. Alderfer C. P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1969. №4. P. 142–175.
211. Alien N., Meyer J. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Organizational Behavior*. 1996. Vol. 49. P. 252–272.
212. Argyris C. On Organizational Learning. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993. 450 p.
213. Argyris Ch. Management and Organizational Development. The Path

from XA to YB. New York: McGraw-Hill, 1971. 11 p.

214. Barnard C. The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press, 1938. 334 p.

215. Barney J. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*. 1986. Vol. 32. №10. P. 1231–1241.

216. Bar-On R., Parker J. D. A. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. P. 363–388.

217. Managing Human Assets / M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills, R. Walton. NEW YORK, London: Free Press, Collier Macmillan, 1984. 209 p.

218. Bennis W. G. Beyond bureaucracy: essays on the development and evolution of human organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1993. 254 p.

219. Boyatzis R., Goleman D., Rhee K. The Handbook of Emotional Intelligence; eds. Reuven Bar-On and James D. Parker. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. P. 343–362.

220. Burns T., Stalker G. M. The Management of Innovation. London: Tavistock Publications, 1961. 269 p.

221. Butler J. Reciprocity of Trust between Professionals and Their Secretaries. *Psychological Reports*. 1983. Vol. 53. P. 411–416.

222. Caruso D. R., Salovey P. The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 294 p.

223. Champy J., Hammer M. Reengineering The Corporation. New York: HarperBusiness, 2001. VIII, 257 p.

224. Cooper R. K., Sawaf A. Executive EI: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations. New York: Grosner Putnam, 1997. 327 p.

225. Cooper R. K. Sentimental value. *People Management*. 1998. 2nd April. P. 48–50.

226. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York:

Harper & Row, 1974. XVI. 839 p.

227. Fayol H. General and Industrial Management. London: Sir Isaac Pitman and Sons, 1969. 110 p.

228. Fiedler K., Forgas J. P. Affect, cognition, and social behavior: new evidence and integrative attempts. Toronto; Lewiston, New York: C. J. Hogrefe, 1987. 300 p.

229. Fineman S., Hardy C., Nord W. R., Clegg S. R. Emotion and organizing. *Handbook of Organization Studies*. London; Thousand Oaks: Sage Publications, 1996. 730 p.

230. Folger R., Cropanzano R. Organizational Justice and Human Resource Management. London: Sage Publications, 1998. 278 p.

231. Follet M. P. Mary Parket Follet – Profit of Management: A Celebration of Writings from the 1920s. New York: McGraw-Hill, 1996. 336 p.

232. Foss N., Knudsen T. The Resource-based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economics*. 2003. Vol. 24. P. 291–307.

233. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1998. 342 p.

234. Grant R. Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17. №3. P. 112.

235. Greenberg J., Baron R. Behavior in Organizations. 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008. XXIV, 775 p.

236. Herriot P. The Employment Relationship: A Psychological Perspective. London: Routledge, 2001. 232 p.

237. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. The motivation to work. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers, 1993. XXIV. 159 p.

238. Isen A. M. Toward understanding the rofe of affect in cognition. *Handbook of Social Cognition*; eds R. S. Wyer and T. K. Srull. Vol. 3. – Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1984. 305 p.

239. Isert A. Positive Affect and Creativity. *Affect, Creative Experience and*

Psychological Adjustment; ed. S. Russ. Philadelphia: Bruner/Mazel, 1999. – P. 3–17.

240. Kanter R. M. *The Change Masters: innovations for productivity in the American corporation*. New York: Simon and Schuster, 1984. 432 p.

241. Kelly G. A. *The psychology of personal constructs*. New York: Norton, 1955. V. 1: *A theory of personality*. XVIII, 556 p.

242. Kelly G. A. *A theory of personality; the psychology of personal constructs*. New York: W. W. Norton, 1963. 190 p.

243. Kramer R. M., Tyler T. R. *Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1996. 429 p.

244. Levitt T. *Thinking About Management*. New York: Free Press, 1991. 154 p.

245. Lewin K. *Frontiers in group dynamics*. *Human Relations*. 1947. №1. P. 2–38; 143–153.

246. Likert R. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961. 279 p.

247. Loasby B. *The Organization of Capabilities*. *Journal of Economic Behavior & Organization*. – 1998. – Vol. 35. – P. 140.

248. Maslow A. H. *A theory of human motivation // Psychological Review*. 1943. Vol. 50. P. 388–389.

249. Maslow A. *Motivation and personality*. 3rd ed. New York: Harper & Row, 1987. XII, 293 p.

250. Mayo E. *The human problems of an industrial civilization*. New York: McMillan Press, 1933. 176 p.

251. McClelland D. C. *Motives, personality, and society: selected papers*. New York: Praeger, 1984. X, 490 p.

252. McGregor D. M. *The human side of enterprise. Adventures in Thought and Action. Proceedings of V-th Anniversary Convocation of the School of Industrial Management*. MT: MIT, 1957. P. 23–30.

253. Mincer J. *Investment in Human Capital and Personal Income*

Distribution. *Journal of Political Economy*. 1958. № 66. P. 281–302.

254. Morrison E. W., Robinson S. L. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*. 1997. №22(1). P. 226–256.

255. Murray H. A., Barrett W. G., Homburger E. G. Explorations in personality; a clinical and experimental study of fifty men of college age, by the workers at the Harvard psychological clinic. New York, London: Oxford University Press, 1938. 761 p.

256. Myerson R. B. Game theory: analysis of conflict. London: Harvard Univ. Press, 1991. 568 p.

257. Nooteboom B. Learning by Interaction: Absorptive Capability, Cognitive Distance and Governance. *Journal of Management and Governance*. 2000. Vol. 4. P. 69–92.

258. Ohmae K. The End of the Nation-State: The Rise of Regional Economies. New York: Free Press, 1995. X, 214 p.

259. Pascale R. Managing on the Edge: how successful companies use conflict to stay ahead. London: Viking, 1990. 350 p.

260. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press, 1995. 296 p.

261. Peters T., Waterman R. In Search of Excellence. New York: Harper & Row, 1982. 360 p.

262. Pettigrew A. M. The Politics of Organizational Decision Making. London: Tavistock, 1979. 302 p.

263. Pfeffer J. The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998. 345 p.

264. Pfeffer J., Salancik G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Stanford, Calif.: Stanford Business Books, 2003. 300 p.

265. Porter L. W., Lawler E. E. Managerial attitudes and performance. Homewood, IL: Dorsey Press, 1968. 256 p.

266. Richardson G. The Organisation of Industry. *Economic Journal*. 1972. Vol. 82. P. 883–896.
267. Ritchie S., Martin P. *Motivation management*. Brookfield, Vt., USA: Gower, 1999. XVIII, 293 p.
268. Robbins S. P. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River; N. J.: Pearson/Prentice Hall, 2006. 759 p.
269. Russell J. A., Carroll J. M. On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*. 1998. №125(1). P. 3 – 30.
270. Ryback D. *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More Than IQ*. Boston, Mass: Butterworth-Heinemann, 1998. 233 p.
271. Salovey R., Mayer J. D. Emotional intelligence. *Imagination. Cognition and Personality*. 1990. №9. P. 185–211.
272. Schultz T. *Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research*. New York; London: Free Press; Collier-Macmillan, 1971. XIII, 272 p.
273. Senge P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990. 424 p.
274. Skinner B. F. *About Behaviorism*. London: Cape, 1974. 256 p.
275. Sparrow P. R., Cooper C. L. New organizational forms: the strategic relevance of future psychological contract scenarios. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 1998. №15(4). P. 1–16.
276. Sparrow P. R. The pursuit of multiple and parallel organizational flexibilities; reconstituting jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1998. №7(1). P. 79–95.
277. Taylor F. W. *Principles of scientific management*. New York: Norton, 1967. 144 p.
278. Thomas K. W. Toward Multidimensional Values in Tiching. The Example of Conflict Behaviors. *Academy of Managment Review*. 1977. V. 2. P. 485–496.
279. Urwick L., Brech E. F. L. *The Making of Scientific Management: Vol. 3*. London: Management: Pub. Trust, 1951. P. 34.

280. Vroom V. H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1982. IX, 331 p.
281. Weber M. *The Theory of Social and Economic Organization*; eds A. M. Henderson & T. Parsons. New York: The Free Press, 1964. 337 p.
282. Wernerfelt B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. № 2. P. 171–180.
283. Weick K. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995. 231 p.
284. Zankovsky A. N. Organizational behaviour analysis of Russian enterprise management: Culture-bound approach. Human factor in organizational design and management IV; eds. G. E. Bradly, H. W. Hendrick. North-Holland Amsterdam: Elsevier Science Publishers, 1994. P. 637–643.
285. Корнійчук О. О., Безгін К.С. Концептуальні засади оцінки розвитку персоналу підприємств. Праці XX Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (23-24 квітня 2020 р., м. Вінниця). Том 1. Ред. кол. Хаджинов І.В. (голова) та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. С. 208-2010.



ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Класифікація й істотні характеристики мотивів

№	Критерій	Мотиви	Характеристика мотиву
1.	Суспільні потреби	Ідейні	Пов'язані зі світоглядом людини
		Політичні	Обумовлені політичною позицією особистості
		Моральні	Засновані на загальних нормах і принципах
		Естетичні	Відображають прагнення до прекрасного
2.	Обумовленість виникнення	Соціальні	Пов'язані з державними й суспільними аспектами життєдіяльності
		Колективістські	Виникають внаслідок прагнення людини керуватися в поведінці інтересами колективу, до якого вона належить
		Діяльні	Виникають на основі конкретної діяльності людини
		Заохочувальні	Входять у систему засобів матеріального й морального стимулювання працівників
3.	Вид діяльності	Суспільно-політичні	Пов'язані з вирішенням проблем життєдіяльності суспільства й регіонів країни
		Професійні	Пов'язані з виконанням робіт, притаманних конкретній професії й сфері діяльності
		Учбово-пізнавальні	Обумовлені необхідністю постійного навчання й необхідністю здійснення пізнавальної роботи
		Науково-дослідні	Обумовлені пошуковим характером робіт з вирішення перспективних соціально-економічних і техніко-технологічних завдань
4.	Час прояву	Постійні	Діють протягом усього життя людини
		Тривалі	Діють протягом досить тривалого періоду
		Короткочасні	Діють протягом обмеженого часового інтервалу
		Епізодичні	Проявляються не систематично
5.	Сила прояву	Сильні	Мають значну мотиваційну дію
		Помірні	Характеризуються середньою силою їх прояву
		Слабкі	Впливають на діяльність несуттєво
6.	Ступінь використання	Реальні	Спонукають до діяльності й певної поведінки працівників у цей момент
		Потенційні	Орієнтовані на використання для спонукання працівників до майбутньої діяльності
7.	Характер дії	Прямі	Діють безпосередньо
		Опосередковані	Діють через систему допоміжних засобів (фактори, показники й т.п.)
8.	Ступінь усвідомленості	Повністю усвідомлені	Дії, які повністю (або ж у значній мірі) усвідомлені суб'єктом
		Частково усвідомлені	Дії, які з певних причин (об'єктивних або суб'єктивних) усвідомлені частково
		Неусвідомлені	Не усвідомлюються людиною, але в певній мірі спонукають її до дій

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.2 – Аналіз дефініцій поняття «мотивація» у різних авторів

№	Автор, джерело	Дефініція поняття «мотивація»	Характеристика
1	2	3	4
<i>Процесні формулювання дефініції поняття «мотивація»</i>			
1	П. Маковеев [113, с. 42]	Процес впливу на фактори виробничого й соціального середовища, під впливом чого змінюється поведінка працівника, досягаються встановлені цілі щодо вдосконалення виробництва й механізму його управління.	Автор акцентує увагу на трансформації сукупності факторів внутрішнього середовища підприємства без опису залежності змін поведінки працівника, що при цьому відбуваються, а також звужує кінцеву ціль мотивації до вдосконалення виробництва й механізму його управління.
2	М. Табахарнюк [172, с. 120]	Процес або серія пов'язаних управлінських дій з формування необхідних даній організації мотивів, дій і трудової поведінки особи або групи осіб.	У визначенні присутня тавтологія, тому що серія пов'язаних управлінських дій і є процес, а також деякі неточності пов'язані з тим, що організація не може формувати мотиви, оскільки це прерогатива індивіда.
3	Д. Гринберг і р. Берон [235]	Сукупність процесів, які викликають, направляють і підтримують поведінку людини, орієнтовану на досягнення поставленої мети.	У даній дефініції підкреслюється комплексність і складність структури мотиваційної системи, однак не висвітлені фактори й інструменти забезпечення.
4	А. Поршнев [141, с. 73]	Діяльність, що має метою активізувати людей, які працюють в організації, і спонукати їх ефективно працювати для виконання цілей, поставлених у планах.	У визначенні не зазначений механізм і інструменти активізації працівників.
5	В. Верховин [27, с. 9]	Процес вибору й обґрунтування способу участі людини в трудовій діяльності.	У даному визначенні процес мотивації розглянутий винятково з точки зору працівника, що робить його малозастосовним.
6	В. Нестерчук [124, с. 59]	Процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації, що містить у собі мотиви, інтереси, потреби й захоплення.	Перелік причин, що спонукають людину до досягнення цілей (мотиви, інтереси, потреби, захоплення), включений у визначення без демонстрації взаємозв'язку, що існує між ними.
7	М. Мескон [117, с. 360]	Процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації.	У даній дефініції відсутнє посилання на першопричину, що спонукує до діяльності.

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Продовження таблиці А.2

1	2	3	4
8	Б. Генкин [133, с. 191]	Процес створення індивідом стимулів для досягнення поставлених перед ним цілей	У данім визначенні не розкрита схема взаємодії суб'єкта й об'єкта управління, а також існує деяка неточність у використанні понять.
9	Б. Сербиновський [179, с. 132]	Процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення своїх особистих цілей і загальних цілей організації.	У даній дефініції відсутнє посилання на першопричину, що спонукає до діяльності.
10	В. Шинкаренко [204, с. 25]	Процес, здійснюваний менеджерами, що й полягає у виявленні сил (мотивів) і розробці стимулів, що спонукають індивідуумів до дії з досягнення особистих цілей і цілей організації.	У даному формулюванні процес мотивації представлений частково, також дефініція позбавлена термінологічної стрункості.
11	Е. Ільїн [72, с. 344]	Процес формування мотиву.	Автор даного визначення розглядає один з етапів процесу мотивації, що не дозволяє використовувати його в науково-практичних цілях.
12	В. Петров [135, с. 23]	Процес створення системи умов або мотивів, що справляють вплив на поведінку людини, що регулюють інтенсивність його праці, що спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність при досягненні цілей.	У даній дефініції поняття «мотивація» у широкому розумінні співзвучно із системою управління персоналом, а у вузькому – із системою стимулювання персоналу організації.
13	А. Єгоршин [59, с. 7]	Процес спонукання людини до діяльності для досягнення мети.	У даній дефініції відсутнє посилання на першопричину, що спонукає до діяльності.
<i>Суб'єктні формулювання дефініції поняття «мотивація»</i>			
14	Р. Дафт [48, с. 609]	Сили, що існують усередині або ззовні людини, які викликають у неї ентузіазм і завзятість при виконанні певних дій.	У визначенні поняття мотивація ототожнюється з почуттям наснаги й певною якістю характеру індивіда.
15	В. Травін [176, с. 98]	Прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності.	Спрощене розуміння процесу мотивації без урахування багатогранного й суперечливого характеру управлінських ситуацій і психофізіологічних особливостей особистості, що не дозволяє використовувати його в науково-практичних цілях.

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Продовження таблиці А.2

1	2	3	4
16	Н. Червинська [196, с. 21]	Відносно стійкий, обумовлений певними особистісними властивостями людини, процес, викликаний необхідністю задоволення її потреб у відповідності зі стимулюючими умовами у випадку певного виду діяльності.	Мотивація, на думку автора, являє собою складний соціально-економічний і психологічний механізм, підвладний не тільки об'єктивним законам розвитку економіки, але й закономірностям мотиваційного впливу поведінкових реакцій, які знаходяться у площині індивідуальної психології.
17	М. Магура [109, с. 16]	Це те, що активізує, стимулює людину й направляє її дії до поставленої мети.	У визначенні допущені термінологічні неточності.
18	Є. Уткін [180, с. 9]	Стан особистості, що визначає ступінь активності й спрямованості дій людини в конкретній ситуації.	Автор даного визначення акцентує свою увагу переважно на характеристиці стану індивіда, не розкриваючи складний механізм мотивації.
19	А. Вельш [25, с. 20]	Комплекс внутрішніх психологічних умов формування або активізації певного мотиву.	Визначення має психологічну спрямованість і не розкриває поняття «мотивація», як одну з основних функцій менеджменту.
20	Великий економічний словник [17, с. 344]	Сукупність внутрішніх стимулів окремої людини або групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.	У визначенні допущені термінологічні неточності, а також автор наголошує винятково на потребах індивіда.
21	І. Макарова [112, с. 102]	Спонування працівника до результативної діяльності за допомогою зовнішніх і внутрішніх факторів для досягнення цілей організації й задоволення його потреб.	У визначенні не врахований суб'єктно-об'єктний характер процесу мотивації.
22	Соціологічний словник [91, с. 176]	Спонування до активності й діяльності суб'єкта (особистості, соціальної групи, спільності людей), пов'язане із прагненням задовольнити певні потреби.	Автор даного визначення акцентує свою увагу переважно на потребах індивіда.
23	Г. Дворецька [49, с. 213]	Спонування до активної трудової діяльності, засноване на задоволенні важливих для людини потреб у визнанні, самореалізації, незалежності тощо.	У визначенні автор наголошує винятково на потребах індивіда.

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Продовження таблиці А.2

1	2	3	4
24	А. Колот [89, с. 12]	Сукупність мотивів, що впливають на поведінку людини.	Автор даного визначення акцентує свою увагу переважно на характеристиці стану індивіда, не розкриваючи складний механізм мотивації.
25	В. Вилюняс [32, с. 6]	Є родовим поняттям для позначення всієї сукупності факторів, механізмів і процесів, що забезпечують виникнення на рівні психічного відображення спонукання до життєво необхідних цілей, тобто таких, що спрямовують поведінку на задоволення потреби.	Дефініція, запропонована автором, перевантажена структурно-функціональними характеристиками процесу мотивації.
26	А. Єськов [62, с. 34]	Сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають людину до ефективної діяльності, які й надають цій діяльності спрямованість на досягнення певної мети.	У даному визначенні не врахований суб'єктно-об'єктний характер процесу мотивації.
27	Г. Дж. Болт [15, с. 137]	Визначення того, як досягти максимальної віддачі від підлеглих через розуміння їх способів дій, мотивів, причин їх гарної або поганої роботи, і використання цієї інформації й цілого набору способів спонукання підлеглих домагатися найвищого рівня продуктивності.	Відсутність чіткості у визначенні, а також використання публіцистичного й науково-популярного стилю, не дозволяє використовувати дане визначення в науково-практичній діяльності.
28	І. Кокорев [88, с. 27]	Спонукування працівника до цілеспрямованої діяльності через вплив зовнішніх рушійних сил (стимулів) на внутрішні рушійні сили.	У визначенні під мотивацією розуміється спонукування до цілеспрямованої діяльності без розкриття структури процесу.
29	С. Роббінс [268]	Процес, який відповідає за інтенсивність, спрямованість і тривалість зусиль, що прикладаються, необхідних для досягнення поставленої мети.	У дефініції мотивація розглядається як регулятор цілеспрямованих дій, однак, механізм виникнення цілеспрямованої активності залишається нерозкритим.

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Продовження таблиці А.2

1	2	3	4
30	А. Занковський [63, с. 329]	Пошук ненасильницьких засобів коректування індивідуальних цілей у напрямку загальної мети організації, за допомогою задоволення різноманітних потреб працівників.	У визначенні акцент зміщується на гуманістичну складову впливу менеджменту щодо узгодження індивідуальних і організаційних цілей.
31	Н. Самоукіна [155]	Сукупність умов, які впливають на зусилля, що докладаються співробітниками для досягнення цілей компанії, а також на ефективність їх професійної діяльності.	Дане визначення розширює поняття мотивації, і крім узгодження цілей передбачає створення відповідних умов, однак, залишаються невисвітленими шляхи їх створення.
32	М. Дороніна [57, с. 16]	Процес спонукання працівників до досягнення цілей підприємства (організації) на основі узгодження їх потреб і цілей, із цілями підприємства шляхом постійного дослідження й активізації структури мотивів і стимулів трудової діяльності.	Наведені фактори, що мають мотиваційну спрямованість, не дозволяють однозначно прогнозувати трудову поведінку працівників щодо виконання завдань.
33	В. Гриньова [42, с. 17]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину до усвідомленого вибору якого-небудь типу дій, обумовлюючи рамки й форми діяльності, і які орієнтують її на досягнення поставлених цілей.	У визначенні наголос робиться на залежності границь і форм діяльності від зовнішніх і внутрішніх побудників, природа яких автором не розкривається.
34	А. Кибанов [83, с. 484]	Процес свідомого вибору людиною того або іншого варіанта поведінки, обумовлений поведінкою комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів).	Наведені фактори, що мають мотиваційну спрямованість, не дозволяють однозначно прогнозувати трудову поведінку працівників щодо виконання завдань.
35	А. Ромашов [152, с. 115]	Вербальна поведінка, спрямована на вибір мотивів (суджень) для пояснення реальної трудової поведінки.	Спрощене розуміння процесу мотивації без урахування багатогранного й суперечливого характеру управлінських ситуацій і психофізіологічних особливостей особистості не дозволяє використовувати його в науково-практичних цілях.

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Продовження таблиці А.2

1	2	3	4
36	Г. Дмитренко [53, с. 38]	Система факторів, що викликає активність організму, яка й визначає спрямованість поведінки людини. До складу входять: потреби, мотиви, наміри, цілі, інтереси й устремління.	Автор визначення розкриває систему мотиваційних факторів через потреби, мотиви, наміри, цілі, інтереси й устремління, не розкриваючи при цьому їхніх структурних взаємозв'язків.
37	Е. Кирхлер [85, с. 14]	Множина психічних процесів і ефектів, загальним ядром яких є те, що людина вибирає ту або іншу поведінку, орієнтуючись на напрямок, очікувані наслідки й витрати енергії.	Визначення має психологічну спрямованість і не розкриває поняття «мотивація», як одну з основних функцій менеджменту.
38	Т. Соломанідін а [167, с. 5]	Це створення таких умов, що регулюють трудові відносини, у рамках яких у працівника з'являється потреба самовіддано працювати, оскільки це для нього єдиний шлях досягнення свого оптимуму в задоволенні потреб.	Використання автором неоднозначних формулювань у визначенні позбавляє дане поняття чіткості й системності.
39	Е. Мерманн [116, с. 11]	Творча сила, яка допомагає індивідові досягати поставлених цілей у роботі й у житті взагалі, вирішувати проблеми й долати перешкоди.	Відсутність чіткості у визначенні, а також використання публіцистичного й науково-популярного стилю, не дозволяє використовувати дане визначення в науково-практичній діяльності.
40	Н. Мазур [111, с. 41]	Зміна системи мотивів людини під цілеспрямованим впливом стимулів.	Автор даного визначення зводить поняття «мотивації» до зміни системи мотивів людини без пояснення механізму трансформації.

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.3 – Семантичний аналіз складових елементів поняття «мотивація» у визначеннях різних авторів

№	Автор	Структурний елемент дефініції поняття «мотивація»			
		Процес спонукання (1)	Сукупність мотивів (2)	Досягнення цілей (3)	Процес впливу (4)
1	П. Маковесв	+	+	+	+
2	М. Табахарнюк	+	+	-	+
3	Д. Гринберг	+	-	+	-
4	А. Поршнев	+	-	+	-
5	В. Верховин	+	-	-	+
6	В. Нестерчук	+	+	+	-
7	М. Мескон	+	-	+	-
8	Б. Генкин	-	-	+	+
9	Б. Сербиновський	+	-	+	-
10	В. Шинкаренко	+	+	+	+
11	Є. Ільїн	-	+	-	-
12	В. Петров	+	+	+	+
13	А. Єгоршин	+	-	+	-
14	Р. Дафт	+	+	-	-
15	В. Травін	-	+	+	-
16	Н. Червінська	+	+	-	-
17	М. Магура	+	-	+	-
18	Є. Уткін	-	-	+	-
19	Вес	-	+	+	-
20	І. Макарова	+	+	+	+
21	Соціологічний словник	+	+	-	-
22	А. Вельш	-	+	-	-
23	Г. Дворецька	+	+	-	-
24	А. Колот	-	+	-	+
25	В. Вилюняс	+	+	+	-
26	А. Єськов	+	+	+	-
27	Г. Дж. Болт	+	+	-	+
28	І. Кокорев	+	+	+	+
29	С. Роббинс	+	-	+	-
30	А. Занковський	-	+	+	-
31	Н. Самоукіна	+	+	+	+
32	М. Дороніна	+	+	+	+
33	В. Гриньова	+	+	+	-
34	А. Кибанов	+	+	-	-
35	А. Ромашов	-	+	-	-
36	Г. Дмитренко	+	+	-	-
37	Є. Кирхлер	+	+	-	-
38	Т. Соломанідіна	+	+	-	-
39	Е. Мерманн	-	+	+	-
40	Н. Мазур	-	+	-	+

(«+/-» – наявність/відсутність даного елемента у визначенні автора)

ДЕКЛАРАЦІЯ ЩОДО УНІКАЛЬНОСТІ ТЕКСТІВ РОБОТИ ТА НЕВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛІВ ІНШИХ АВТОРІВ БЕЗ ПОСИЛАНЬ

Прізвище, ім'я, по батькові

Факультет

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма

ДЕКЛАРАЦІЯ

Усвідомлюючи свою відповідальність за надання неправдивої інформації, стверджую, що подана кваліфікаційна магістерська робота на тему:

є написаною мною особисто.

Одночасно заявляю, що ця робота:

- не передавалась іншим особам і подається до захисту вперше;
- не порушує авторських та суміжних прав, закріплених статтями 21-25 Закону України «Про авторське право та суміжні права»;
- не отримувались іншими особами, а також дані та інформація не отримувались у незадовільний спосіб.

Я усвідомлюю, що у разі порушення цього порядку моя магістерська робота буде відхилена без права її захисту, або під час захисту за неї буде поставлена оцінка «незадовільно».

Дата і підпис студента