

ЄФРЕМОВА ОЛЕКСАНДРА ІВАНІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки
канд.екон.наук, доцент
Олександр ТРЕГУБОВ
« ____ » _____ 2023 р.

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ
МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА
(на прикладі ТОВ – виробничо-комерційна фірма «Козак+»)**

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
Сергій КОЗЛОВСЬКИЙ, професор
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
докт.екон.наук, професор

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною
шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Єфремова О.І. Підвищення ефективності управління системою мотивації праці працівників підприємства (на прикладі ТОВ – виробничо-комерційна фірма «Козак+»). Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто основні класичні змістовні і процесуальні теорії мотивації праці. Досліджено наукові підходи до формування та управління системою мотивації праці працівників. Запропоновано показники оцінювання ефективності системи управління мотивацією праці працівників підприємства. Проаналізовано та розраховано ефективність діяльності товариства з обмеженою відповідальністю – виробничо-комерційної фірми «Козака+» та ефективність системи управління мотивації праці працівників товариства. Складено план заходів з підвищення ефективності управління системою мотивації праці працівників підприємства.

Ключові слова: підприємство, працівники, мотивація праці, діяльність, управління, ефективність, обґрунтування, моделювання.

110 с., 19 табл., 33 рис., 66 джерел.

Efremova O.I. Increasing the efficiency of management of the company's employee motivation system (on the example of LLC – Production and commercial company «Kozak+»). Specialty 051 Economics. Educational program "Enterprise Economics". Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2023.

The main classical substantive and procedural theories of work motivation are considered in the master's qualification work. Scientific approaches to the formation and management of the system of employee motivation are studied. Indicators of evaluation of efficiency of management system of motivation of work of employees of the enterprise are offered. The efficiency of the limited liability company - production and commercial firm «Kozak+» and the effectiveness of the management system of motivation of employees of the company are analyzed and calculated. A plan of measures to improve the management of the system of motivation of employees of the enterprise.

Keywords: enterprise, employees, work motivation, activity, management, efficiency, substantiation, modeling, etc.

110 p., 19 tabl., 33 fig., bibliography: 66 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Мотивація праці працівників: сутність, основні класичні теорії мотивації, їх зміст та спрямованість	8
1.2 Мотивація праці працівників підприємства в сучасному менеджменті: сутність, види, завдання, наукові підходи	31
1.3 Обґрунтування вибору показників і методик оцінювання ефективності системи управління мотивацією праці працівників підприємства.....	46
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ	57
ТОВ – ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ФІРМИ «КОЗАК+»	57
2.1 Аналіз основних економічних і фінансових показників діяльності ТОВ – виробничо-комерційна фірма «Козак+»	57
2.2 Аналіз стану та ефективності чинної системи мотивації праці працівників у ТОВ виробничо-комерційній фірмі «Козак+».....	71
2.3 Аналіз системи управління ТОВ–ВКФ «Козак+» та системи управління мотивацією праці працівників	78
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ У ТОВ – ВКФ «КОЗАК+».....	83
3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства та алгоритму розроблення системи управління мотивуванням праці працівників підприємства	83
3.2 Макетування нової організаційної структури управління підприємством та системи мотивування праці працівників.....	88
3.3 Розробка плану заходів з підвищення ефективності управління системою мотивації праці, розрахунок їх ефективності	94
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105

ВСТУП

В сучасних умовах господарювання, коли постійно змінюються зовнішні та внутрішні умови функціонування вітчизняних підприємств і посилюється конкуренція на всіх світових та регіональних ринках, коли питання «виживання» підприємств набувають все більшої актуальності тощо, перед багатьма підприємствами постала проблема підвищення ефективності управління системою мотивації праці працівників. Справа в тому, що сучасний нестабільний стан ринкової економіки, постійні зміни умов господарювання, негативні зовнішні фактори (військова агресія Росії, світова пандемія COVID-19 тощо) обумовили потребу в зміні багатьох складових управління підприємствами, включаючи перебудову системи управління мотивації праці працівників підприємства.

Сьогодні не викликає сумнівів, що для успішного функціонування будь-якого підприємства необхідний ефективно працюючий трудовий колектив. Для того, щоб підприємство працювало стабільно і ефективно, потрібно постійно удосконалювати систему мотивації праці працівників, приводячи її до нових реалій і вимог життя.

Актуальність теми. На жаль, керівники більшості вітчизняних підприємств наразі приділяють мало уваги управлінню системою мотивації праці працівників, часто керуючись при цьому застарілими методами мотивування, які базуються переважно на використанні заробітної плати як основного важеля мотивування працівників, що вже давно не відповідає реаліям сьогодення. Окрім того, в практиці вітчизняних підприємств трапляється механічне перенесення елементів американських і західноєвропейських систем мотивації праці на український ґрунт, що часто формує недостатньо ефективну систему мотивації праці працівників.

Саме тому будь-які дослідження, спрямовані на розкриття сутності, змісту і значення створення на підприємстві ефективної системи мотивації праці працівників підприємства в сучасних умовах, є актуальними та обґрунтованими.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-мето-дологічних основ суті, значення, формування та управління на підприємствах системою мотивацією праці працівників, яка має забезпечити ефективну діяльність як працівників підприємства, так і самого підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити *такі задачі*:

- дослідити сутність поняття «мотивація праці працівників підприємства» та зробити порівняльний аналіз класичних змістовних та процесуальних теорій мотивації;
- вивчити та проаналізувати основні складові мотиваційного процесу підприємства: завдання та види мотивації працівників, методи мотивації, форми мотивації тощо та встановити їх практичне значення для підприємств;
- проаналізувати основні методи і форми нематеріального мотивування працівників підприємства та дослідити основні форми зовнішніх стимулів, які використовуються для мотивування праці працівників підприємства;
- обґрунтувати вибір показників і методик оцінювання стану та ефективності системи управління мотивацією праці на підприємстві;
- проаналізувати основні економічні та фінансові показники діяльності підприємства ТОВ – виробничо-комерційна фірма «Козак+» за 2019-2021 р.;
- проаналізувати стан та ефективність системи мотивування праці працівників ТОВ – виробничо-комерційна фірма «Козак+» та управління цією системою;
- обґрунтувати вибір для підприємства ТОВ – виробничо-комерційна фірма «Козак+» базової стратегії розвитку;
- розробити план рекомендацій з покращення системи управління мотивацією праці працівників у ТОВ – виробничо-комерційна фірма «Козак+»;
- змакетувати нову організаційну систему управління підприємством та провести моделювання отриманих результатів.

Об'єктом дослідження є мотивація праці працівників підприємства як економічна категорія.

Предметом дослідження є шляхи підвищення ефективності управління системою мотивування праці працівників ТОВ – виробничо-комерційна фірма «Козак+».

Методи дослідження. Під час проведення досліджень використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів, при дослідженні базових категорій та понять – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; при дослідженні еволюції розвитку досліджуваного явища – історичний метод тощо. В роботі також використовувалися статистичні та монографічні методи, методи економічного аналізу і зіставлення та інші.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України та інших міністерств і відомств, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, виступи науковців на конференціях, бухгалтерська та фінансова звітність ТОВ – виробничо-комерційна фірма «Козак+», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

Наукова новизна отриманих результатів. Запропоновано власне тлумачення поняття «мотивація праці», яке відрізняється від існуючих своєю конкретністю, лаконічністю і точністю. Так, *мотивація* праці – це свідомий вибір працівником підприємства під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (факторів впливу) певного типу економічної поведінки, яка спонукає працівника до трудової діяльності, спрямованої на досягнення поставлених перед ним цілей. Розроблено алгоритм процесу мотивування праці працівників, який можна використовувати в практичній роботі будь-якого підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що зроблені обґрунтовані теоретичні положення і запропоновані практичні рекомендації з підвищення ефективності управління мотивацією праці працівників

підприємства можуть бути використані менеджерами під час проведення аналогічної роботи на інших вітчизняних підприємствах.

Положення, що виносяться на захист: удосконалено поняття «мотивація праці»; деталізована систему діагностики внутрішньої мотивації працівників підприємства; змакетована організаційна структура управління ТОВ – виробничо-комерційна фірма «Козак+»; розроблено алгоритм управління системою мотивації праці працівників підприємства ТОВ ВФК «Козак+»; зроблено моделювання залежності чистого прибутку підприємства від підвищення рівня ефективності управління системою мотивування праці працівників ТОВ – ВКФ «Козак+».

Апробація результатів. За результатами виконаної роботи підготовлена доповідь на видані тези на тему «Мотивація праці працівників підприємства у сучасному менеджменті», які були розглянуті на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики та актуальні проблеми науки, освіти, технологій та суспільства», м. Біла Церква, 01.11.2023, ЦФЕНД, 2023. Ч.1. 79 с., С. 30-33.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, 19 таблиць, 33 рисунків, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Мотивація праці працівників: сутність, основні класичні теорії мотивації, їх зміст та спрямованість

Як зазначається в [3], мотивація є однією з основних функцій управління, оскільки досягнення основної мети діяльності підприємства практично завжди залежить від злагодженої і самовідданої роботи його працівників. Тому не випадково, що кожен керівник завжди зацікавлений в тому, щоб працівники його підприємства працювали краще, щоб у них сформувалися постійні внутрішні стимули до активної трудової діяльності, до новаторства, до підвищення продуктивності праці тощо. При цьому також важливо, щоб працівники підприємства намагалися досягати поставлених цілей свідомо, добровільно і творчо.

Глибокі зміни в економічній та соціальній сферах, що відбуваються в Україні протягом всіх 30-ти років незалежності, становлення нової ринкової системи господарювання тощо привели до того, що підприємствам доводиться діяти в новому конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свої «ніші» на ринку товарів та послуг, опановувати новий тип економічної поведінки людей тощо.

Одним із головних факторів, що може забезпечити стабільну та ефективну діяльність підприємства в нинішніх складних економічних умовах є впровадження нових ефективних систем мотивації працівників підприємства. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє підприємствам отримати значне підвищення продуктивності та ефективності праці, покращення якості продукції, підвищення рівня капіталізації підприємства та інш.

Як підкреслюють д.е.н. І.Ю.Єпіфанова та В.Д.Панкова [4] сьогодні «мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління підприємством», адже саме завдяки мотивації працівників керівництво підприємства може здійснювати цілеспрямований вплив на них з метою досягнення

поставлених перед підприємством цілей і задач. При цьому потрібно підкреслити [5], що працівники є найскладнішим видом ресурсів, що використовує підприємство.

В наш час питання, пов'язані з дослідженням проблем мотивації праці, знаходяться в полі зору багатьох дослідників. Серед них, як підкреслюють к.е.н., доцент В.Б.Васюта та Л.І.Бульбаха, є такі вчені, як А. Афонін, В. Абрамов, Д. Богиня, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, О. Віханський, Н. Любомудрова, В. Сладкевич, К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, О. Кузьмін, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Р. Оуен та ін. [5].

Інший дослідник – В.Востріков [6] зазначає, що дослідженню проблем мотивації персоналу в теоретичному і практичному аспектах присвячені роботи відомих вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема, А. Маслоу, Ф. Геруберга, Л. Портера, С. Бандури, Д. Богині, М. Генкша, Г. Дмитренка, В. Жигалова, С. Занюка, А. Кибанова, А. Колот, М. Мартиненка, В. Никифорова, С. Онікієнка, М. Самікі-ної, В. Шинкаренка та ін.

Такі вчені, як С. Коритко та Ю. Миронов [3], досліджуючи матеріальну та не-матеріальну мотивацію працівників, рекомендували звернути увагу на праці таких авторів, як: О.Є. Кузьміна, А.І.Кредісова, В.Яцури, В.В.Черкасова, В.Д. Нємцова, О.Є.Кузьміна, О.Г. Мельник, Й.С. Завадського, Р. Грифіна, В.В. Черкасова та інші.

Колектив авторів у складі Ціцяли А.С., Ціцяли Н.С. і Миронова Ю.Б. [7] наводить інший перелік дослідників проблем мотивування праці працівників. Серед них: Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. І. Крамаренко, Г. В. Щокін, І. Ансофф, К. Боумен, О. С. Віханський, О. І. Наумов, В. С. Пономаренко, С. Беляєва, М. Виноградський, М. Журавльов, Дж. Іванцевич, А. Кибанов, В. Колпаков, А. Лобанов, С. Михайлов, М. Мурашко, С. Сінк, А. Чикуркова, С. Шекшня, Г. Абалкін, І. Бланк, М. Білик, І. Белов, А. Гастєв, М. Герасимчук, В. Геєць, Б. Кваснюк, І. Комаров, І. Карпунь, Д. Карпунь, Ю. Кокін, Є. Крикавський, О. Кузьмін, Т. Кулініч, Ф. Леонова, М. Альберт, М.

Васелевський, М. Мескон, Дж. Стігліц, Дж. Сакс, Гж. Колодко, Р. Патора, Ф. Хедоурі та ін. [7].

В економічній літературі можна знайти наукові праці й інших вчених, в яких досліджуються питання мотивації праці працівників підприємства. Насамперед, ці питання висвітлюють такі вчені, як Д. Богиня, І. Бондар, Г. Дмитренко, В. Данюк, Т. Кір'ян, А. Колот, Е. Лібанова, Н. Лук'янченко, В. Петюх, Л. Семів, Ф. Хміль, А. Уманський та багато інших.

Підсумовуючи вищесказане, можна констатувати, що в економічній літературі є безліч визначень поняття «мотивація праці», які розкривають його сутність із різних сторін. Керуючись вищенаведеними та іншими науковими джерелами, нами складено таблицю (див. табл. 1.1), до якої зведено деякі із цих означень.

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття «мотивація праці»

Автори	Визначення
1	2
В.Б.Васюта, Л.І.Бульбаха [5]	Це сукупність рушійних сил, що стимулюють працівника до виконання визначених дій
Р.Дарт [8]	Це... сили, що існують усередині працівника або поза ним, і які збуджують у ньому ентузіазм і завзятість при виконанні певних дій
Н. Дряхлов, Є. Купріянов [9]	Це ...спонукання працівників до активної діяльності. Це процес свідомого вибору працівником певної лінії поведінки, яка ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах або, іншими словами, на мотивах і стимулах
Г.В. Іванченко [10]	Це.. прагнення працівника задовольнити свої потреби; в загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють працівника до трудової діяльності, надаючи їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей
І.Ф.Беляєва І.Ф.[11]	Це сукупність мотивів, які впливають на поведінку працівника, спонукаючи його до діяльності
А.М. Колот [12]	Це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
Д.П. Богиня [13]	Це....суб'єктивна сторона діяльності працівника, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів.
А.Я Кібанов [14]	Це... процес свідомого вибору працівником того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів

Продовження таблиці 1.1.

1	2
Г.Т. Куліков [15]	Це процес спонукання працівника, соціальної групи...здійснювати успадковано закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей
В.І. Крамаренко [16]	Це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають працівника до діяльності, задають межі та форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення визначених цілей
О.С. Кузьмін [17], М. Мескон М. [18]	Це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації
О.Д. Сердюк [19]	Це процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети організації
Ф.І. Хміль [20]	Це стимулювання певної поведінки працівника, зумовленої певною невизначеністю між потребами і можливістю їх задоволення
О.В. Ромашов [21]	Це вербальна поведінка, спрямована на вибір мотивів (суджень) для пояснення реальної трудової поведінки
Л.П.Владімірова [22]	Це ... пов'язаний з природою стимулів до праці взаємозв'язок у схемі «потреби – інтереси (мотиви) стимули - винагорода»
В.П. Нестерчук В.П. [23]	Це процес спонукання працівника чи групи працівників на досягнення цілей організації, що включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення
В.В.Травін [24]	Це прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності
В. Г.Шинкаренко, О.Н. Криворучко [25]	Це процес, який ... полягає у виявленні мотивів та розробленні стимулів, що спонукають працівників до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей та цілей організації
Б.Ю. Сербиновський, М.І.Самигін С. [26]	Це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення своїх особистих цілей та загальних цілей організації
І.І. Тимошенко, А.С. Соснін А. [27]	Це сукупність рушійних сил, які спонукають працівника до здійснення певних дій. Вона задає межі і форми цієї діяльності, надає їй спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей

Проведене нами дослідження свідчить, що поняття «мотивація» увібрало в себе різні наукові підходи: це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів; це стан особи (працівника); це внутрішні та зовнішні рушійні сили; це процес спонукання; це управлінська діяльність; це сукупність мотивів тощо. Узагальнюючи ці підходи, нами пропонується власне тлумачення поняття «мотивація», яке відрізняється від існуючих своєю конкретністю, лаконічністю і точністю.

Так, *мотивація* – це свідомий вибір працівником підприємства під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (факторів, чинників впливу) певного типу економічної поведінки, яка спонукає працівника до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених перед ним цілей.

Далі коротко розглянемо основні теорії мотивації, проаналізувавши які, перейдемо до дослідження таких понять, як види мотивації, стимули, фактори тощо, що впливають на мотивацію працівників в сучасних умовах.

Відомо, що ще тисячі років тому назад поширеним прийомом впливу на людей був метод, відомий як метод «батога та пряника», який суміщав різні способи впливу та стимулювання людей: негативного (батіг) та позитивного (пряник) [28]. В англійській мові використовується термін «морква і палиця» («*carrot and stick*»), що асоціюється зі способами, якими можна примусити рухатися впертого віслюка.

В наш час, як стверджує соціальний психолог Дуглас Макгрегор, цей метод є малоефективним [29], хоча і має право на існування у тому випадку, якщо у людини не задоволені її базові потреби – потреби в безпеці та їжі. Окрім того, на думку Д.Макгрегора, у людини можуть виникнути особливі обставини, за яких потреби більш високого рівня не придушуються незадоволеністю базових потреб.

Слід підкреслити, що інтенсивне наукове осмислення проблеми мотивації праці працівників розпочалося із зародженням епохи капіталізму. На практиці теорії мотивації, які пропонувалися, завжди були пов'язані з конкретним рівнем розвитку виробництва, наявними соціально-економічними і суспільними умовами, потребами працівника, його культурою, релігією тощо. Однак протягом тисячоліть людство, намагаючись змінити економічну поведінку людини, часто керувалося не науковими підходами, а відомим методом «спроб і помилок».

Одним з перших, хто з економічної позиції почав вивчати цю проблему був Адам Сміт, який у своїй роботі «Вчення про природу і причини багатства народів» увів поняття «економічної людини», яка визначається кількістю праці,

на яку можна придбати певні товари, вартість яких визначається заробітною платою працівника, прибутком підприємства і рентою [30].

До первісних теорій мотивації належить теорія видатного вченого Ф.Тейлора. На початку ХХ ст. Тейлор Ф. започаткував школу, яка отримала назву «теорія наукового управління». Її основними положеннями є: встановлення величини винагороди працівнику, яка компенсує його витрати праці застосування стандартизації та спеціалізації праці; використання психологічних методів мотивування працівників [31]. У 1910 році Ф.Тейлор увів поняття «достатнього денного виробітку» та запропонував оплачувати працю робітників, які виробляють продукцію більше встановленої норми, пропорційно їх внеску у виробництво.

Разом з тим, послідовники Ф.Тейлора вважали, що мотивація праці працівників має базуватися на такому механістичному принципі: кожна додаткова одиниця виконаної працівником роботи має бути оплачена додатковою грошовою одиницею. І хоча сьогодні, в абсолютно нових умовах господарювання це твердження вже не є основоположним, однак на практиці все ще зустрічаються випадки застосування тієї теорії (наприклад, застосування акордної системи оплати праці). Ще в 20-ті роки ХХ століття Е. Мейо довів, що стимулювання працівників за цим принципом є недосконалим, що дозволило йому заснувати новий напрям менеджменту – концепцію «людських відносин» (або концепцію «психологічної» людини), яка домінувала до середини 50-х років ХХ століття.

Розроблення теорій мотивації праці активно продовжувалося в ХХ столітті. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації праці працівників зробили Ф. Гілберт і Л. Гілберт, Г. Емерсон, М. Фоллет, О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Макгрегор, Д. Маклелланд, В. Врум та інші.

Як зазначається в [32], аналіз еволюції теоретичних уявлень про сутність і зміст поняття «мотивація» показали, що в міру соціально-економічного розвитку суспільства змінювався і напрям дослідження мотиваційних впливів. Від

початкової орієнтації на підвищення продуктивності праці, на стимулювання фізичної активності працівників тощо, мотивація поступово стала спрямовуватися па зростання якості праці, на формування творчого потенціалу, ініціативи працівників, на закріплення працівників на підприємстві тощо.

З середини ХХ ст. набув розвиток теорій, сконцентрованих на аналізі потреб працівників та їх впливі на мотивацію праці. До найбільш відомих теорій цього періоду відносяться: теорія ієрархії потреб (теорія Маслоу А.); теорія ERG (теорія Альдерфера К.); теорія набутих потреб (теорія Мак Клеелланда Д.); теорія двох факторів (теорія Герцберга Ф.) та інші.

На сьогодні, всі основні класичні теорії мотивації (див. [32], [33], [34], [35] та інші) можна поділити на 2 групи (див. рис. 1.1)



Рисунок 1.1 – Основні класичні теорії мотивації працівників

Змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей (працівників), що спонукають їх до певних дій.

Однією із основних змістовних теорій мотивації праці є теорія потреб А.Маслоу, який [37] довів, що «люди постійно відчують які-небудь потреби, а самі потреби знаходяться в ієрархії відносно одна до одної». Причому потреби, якщо вони не задоволені, спонукають людей до тих чи інших дій; в той же час задоволені потреби практично не мотивують людей. А. Маслоу виділив 5 основних груп потреб людини, які згруповано нами в таблиці 1.2. Згідно з теорією А. Маслоу перші дві групи потреб є первинними (вимагають першочергового задоволення), три інші – вторинними.

На нашу думку, теорія потреб А. Маслоу найкраще відображає систему потреб людей, а поділ їх на первинні і вторинні дозволяє дійти висновку, що не можна досягти задоволення вищих потреб працівників не задовольнивши спочатку нижчі потреби, що необхідні кожній людині.

Таблиця 1.2 – Основні групи потреб людини за А.Маслоу

Вид потреби	Зміст потреби	Способи задоволення
1. Фізіологічні	Потреба в їжі, сні, одязі, житлі тощо	Задоволення цих потреб життєво необхідно. Працівники, поведінка яких визначається цими потребами, мало цікавляться змістом праці
2. Потреби в безпеці	Потреби в охороні здоров'я, безпечному робочому місці, соціальному страхуванні тощо	Ці потреби актуалізуються після задоволення фізіологічних потреб. Вони відображають бажання працівника зберегти вже становище, в тому числі, рівень заробітної плати та різні пільги
3. Соціальні потреби	Потреби в спілкуванні, дружбі, любові, участі в формальних і неформальних групах	Задоволення цих потреб дозволяє людині (працівнику) відчувати свою працю як частину діяльності підприємства
4. Потреби в повазі	Потреби в самоповазі, в повазі з боку інших, в престижі, в авторитеті, з боку влади тощо	Забезпечується шляхом збільшення змістовності праці працівників; високою оцінкою і заохоченням досягнутих результатів; делегуванням підлеглим достатніх прав і повноважень; просуванням працівників у кар'єрному зростанні; дорученням працівникам виконання складних і важливих завдань; заохоченням і розвитком творчих здібностей працівників тощо
5. Потреби в самореалізації	Потреби в творчості, здійсненні власних задумів, реалізації індивідуальних здібностей	Забезпечується шляхом створення ситуації, при якій працівник задовольняє свої потреби, які в той же час є важливі і для підприємства. Основне завдання – визначити психологічний портрет працівника і надати йому посаду, де він буде задоволений своєю роботою з користю для підприємства

Теорія потреб К. Альдерфера (ERG) [38] – це розвиток теорії А.Маслоу. К.Альдерфер виокремив три рівня потреб, які за своєю сутністю збігаються з

п'ятьма рівнями потреб А. Маслоу (назва ERG виникла за першими літерами цих груп потреб): 1) existence – потреби існування (які пов'язані з фізіологічними потребами та потребами в безпеці); 2) relatedness – потреби в соціальних зв'язках (потреби мати друзів, родину, добрі стосунки з підлеглими тощо; 3) growth – потреби зростання (потреби саморозвитку тощо).

Але, на відміну від теорії А.Маслоу, який вважав, що мотивація розвивається тільки знизу вгору, тобто від нижчих до вищих потреб, К.Альдерфер стверджував, що рух потреб йде в обох напрямках. Тобто актуалізація (тобто виявлення) потреб залежить від індивідуальних характеристик людини та специфіки життєвої ситуації, в якій вона перебуває. При цьому кожна потреба може актуалізуватися (виявлятися) незалежно від задоволення інших потреб (див. рис. 1.2).

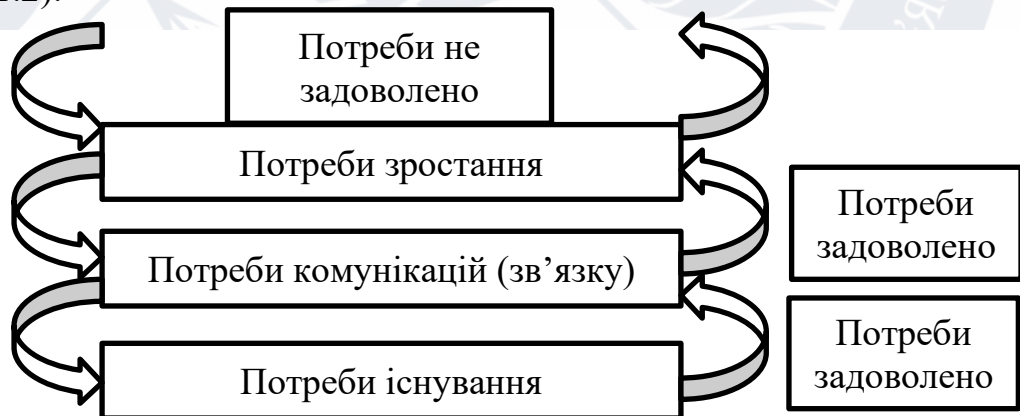


Рисунок 1.2 – Схематична модель теорії потреб К. Альдерфера [38]

Тобто, ієрархія потреб К. Альдерфера [39] засвідчує, що рух потреб відбувається не лише від нижчих потреб до вищих, а й у зворотному напрямі, що свідчить про посилення мотивуючої дії нижчих потреб при неможливості задоволення потреб вищого рівня. Наявність прямого та зворотного рухів щодо задоволення потреб створює ширші можливості для мотивування праці працівників.

При цьому К. Альдерфер дослідив залежності між рівнем задоволення потреб та їх активізацією (див. табл. 1.3)

Таблиця 1.3 – Залежності між задоволенням потреб працівників та їх активізацією (виявленням) за К.Альдерфером

Ступінь задоволення потреб	Ступінь виявлення потреби
Чим менше задовольняються потреби в існуванні	тим сильніше вони виявляються
Чим слабкіше задовольняються соціальні потреби	тим сильніше дія потреб існування
Чим повніше задовольняються потреби в існуванні	тим активніше заявляють про себе соціальні потреби
Чим менше задовольняються соціальні потреби	тим більше посилюється їх дія
Чим менше задовольняються потреби зростання	тим сильніше стають соціальні потреби
Чим повніше задовольняються соціальні потреби	тим сильніше актуалізуються потреби особистісного зростання
Чим більше або менше задовольняються потреби зростання	тим активніше вони себе виявляють

На думку фахівців ([38] та інші) теорія мотивації К.Альдерфера має багато і прихильників, і критиків. Але очевидно, що дотримання положень цієї теорії потребує від менеджерів пошуку ефективних форм активізації трудової діяльності працівників за умов, коли з об'єктивних чи суб'єктивних причин їхні потреби високого рівня не можуть бути задоволені.

Теорія мотивації американського психолога Девіда МакКлелланда [39] також не заперечує висновків А.Маслоу, але вважає його теорію неповною і недосконалою. Девід МакКлелланд висунув теорію «трьох набутих потреб», де робить наголос саме на потребах трьох вищих рівнів. На його думку [39], сьогодні якість життя досягла такого високого рівня, що потреби нижчих рівнів забезпечити не складно. Тому Девід МакКлелланд сформулював теорію мотивації за умови достатньої матеріальної забезпеченості працівників.

Задача керівників – дати працівникам можливість реалізувати три потреби вищого рівня: *потреби влади, успіху і належності*. Однак у різних людей ці потреби виражені по-різному або існують в певних комбінаціях. Те, як вони поєднуються, залежить від природжених якостей працівників, особистого досвіду людини тощо.

Так, потреба працівника в успіху передбачає надання такому працівнику певної автономії в прийнятті рішень. Працівник хоче знати про конкретні

задачі роботи, яку він виконує, прагне ставити реально досяжні цілі, уникає необгрунтованого ризику, отримує задоволення від самого процесу праці, особливо від успішного його завершення тощо.

Потреба у владі виражається в бажанні впливати на інших людей, контролювати їх поведінку, а так само в готовності відповідати за інших. Ця потреба виражається в прагненні до керівної посади. Такі люди мають високий рівень самоконтролю, вони віддані своєму підприємству і захоплені своєю роботою. Один із висновків Д. МакКлелланда полягає у твердженні, що для підприємства доцільно заходити таких людей, ставити їм складні завдання, делегувати їм достатньо повноважень тощо.

Потреба в належності виявляється в бажанні працівника спілкуватися і мати дружні відносини з іншими працівниками. Такі працівники досягають високих результатів в першу чергу при виконанні завдань, що вимагають високого рівня соціальної взаємодії і добрих міжособистісних відносин. Таким працівникам потрібно гарантувати конкретну винагороду за результати праці; створювати і зберігати неформальні комунікації з іншими працівниками, які виявляють найбільшу відданість підприємству тощо.

На основі своїх досліджень Д. МакКлелланд виділив 3 типи менеджерів [39], які є характерними для сучасного підприємства (див. табл. 1.4).

Американський психолог Фредерік Герцберг розробив ще одну теорію мотивації, заснованої на потребах. Ця теорія отримала назву *двофакторна теорія Ф.Герцберга* [40]. Ф. Герцберг прийшов до висновку, що задоволеність і незадоволеність працею у працівників викликаються різними факторами.

Так, на задоволеність працівником своєю працею впливають: кваліфікація працівника і визнання успіху; робота як така (інтерес до роботи і завданням, що ставляться); відповідальність; просування по службі; можливість професійного росту. Ці чинники Ф.Герцберг назвав «мотиваторами».

Таблиця 1.4 – Основні типи менеджерів за Д. МакКлелланд та шляхи задоволення їх потреб [39]

Тип менеджерів	Зміст потреби	Способи задоволення потреб
Інституційні менеджери	Мають високий рівень самоконтролю	Характерна велика потреба у владі. Таких людей з потребою у владі потрібно готувати і не призначати їх на посади нижче середнього рангу
Менеджери, в яких присутні потреби як у владі, так і в належності	Потреба у владі переважає потребу в належності	Ставити працівникам складні завдання, делегувати їм достатньо повноважень тощо.
Менеджери, в яких присутні потреби як у владі, так і в належності	Потреба у належності переважає потреби у владі	Створювати умови для розвитку соціальної активності працівників

На незадоволеність працівником своєю працею впливають: спосіб управління; політика підприємства і адміністрації; умови праці; міжособистісні відносини на робочому місці; заробіток працівника; невпевненість в стабільності роботи; вплив роботи на особисте життя тощо. Ці зовнішні фактори отримали назву «гігієнічних» факторів.

В результаті проведених досліджень Ф. Герцберг зробив такі висновки [40]:

- відсутність «гігієнічних» чинників веде до незадоволеності працею;
- наявність «мотиваторів» може лише частково компенсувати відсутність «гігієнічних» факторів;
- наявність «гігієнічних» факторів сприймається природною і не має мотиваційного впливу;
- максимальний позитивний емоційний вплив досягається за допомогою «мотиваторів» і при наявності «гігієнічних» факторів.

Головний практичний висновок *двофакторної теорії Ф.Герцберга* полягає в тому, що керівники підприємств повинні диференційовано і дуже обережно підходити до використання різних «мотиваторів», коли потреби нижчих рівнів задоволені, і не робити ставку на «гігієнічні» фактори як основні. І навпаки, не слід витрачати час і кошти на використання «мотиваторів», поки не задоволені «гігієнічні» потреби працівників [41].

Значний внесок у розвиток теорії мотивації вніс відомий український вчений М.Туган-Барановський [42], який склав власну класифікацію потреб людини, які спонукають її до певних дій. Це такі потреби:

- фізіологічні, які є важливими для підтримки життя людини (їжа, вода; сон);
- статеві (наприклад, подібатися комусь тощо);
- симптоматичні інстинкти і потреби (самозбереження тощо);
- альтруїстичні, що виявляються у безкорисливій турботі про інших;
- потреби, що не ґрунтуються на практичних інтересах (житло, авто, гроші).

Окрім цього, М. Туган-Барановський відмічав особливий мотиваційний вплив на діяльність людини релігії, патріотизму та національності. «Національність, – писав вчений, є крайньою межею симптоматичних почуттів сучасної людини, а релігія завжди була і залишається однією з наймогутніших історичних сил» [42].

Аналізуючи наведені вище теорії мотивації, можна зробити висновок, що кожна з цих змістовних теорій мотивації має певні особливості, свої переваги та недоліки. «Вразливим місцем» змістовних теорій є те, що вони мало уваги приділяють уваги індивідуальним особливостям людей і їх впливу на мотивацію праці.

На відміну від змістовних теорій мотивації (див. рис. 1.1), які базуються на тому, що економічну поведінку людей визначають потреби і зв'язані з ними фактори, процесуальні теорії розглядають мотивацію з іншого боку. Процесуальні теорії не заперечують впливу потреб на економічну поведінку людей, однак вважають, що ця поведінка формується не тільки потребами людини, а й сприйняттям людиною ситуації, в якій вона перебуває. Тобто людина здійснює оцінювання своїх можливості та наслідків обраного економічного типу поведінки, після чого людина приймає рішення про ті чи інші дії або про бездіяльність.

Процесуальні теорії вказують керівникам підприємств на необхідність поєднувати мотиви праці працівників з формами і способами їх винагороди.

Проаналізуємо деякі основні види процесуальних теорій. Так, *теорія очікувань Віктора Врума* [43] стверджує, що наявність у людини активної потреби не є єдиною умовою мотивації людини для досягнення певного результату. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний нею тип економічної поведінки дійсно призведе до задоволення потреби або одержання бажаного результату.

За теорією В.Врума, вибір людиною тієї чи іншої типу економічної поведінки залежить від трьох складових:

- а) *витрати праці мінус результати* (ВП - Р), тобто різницею між витраченими зусиллями працівника та отриманими результатами; $(VP - P) = [0 \dots +1]$;
- б) *результати мінус величина винагороди* (Р - В), тобто очікуванням певних винагород у відповідь на досягнутий рівень результатів; $(P - V) = [-1 \dots +1]$;
- в) *валентність* (В), тобто прогнозованим ступенем відносного задоволення потреб, який несе для людини величина отриманої винагороди: $V = [-1 \dots +1]$.

Якщо значення кожного із цих трьох важливих для визначення мотивації факторів буде малим, то й мотивація буде слабкою, і результати праці низькими.

Взаємозв'язок між цими складовими (див. [43]) наведено у вигляді схеми на рис. 1.3 та відображено у формулі 1.1.

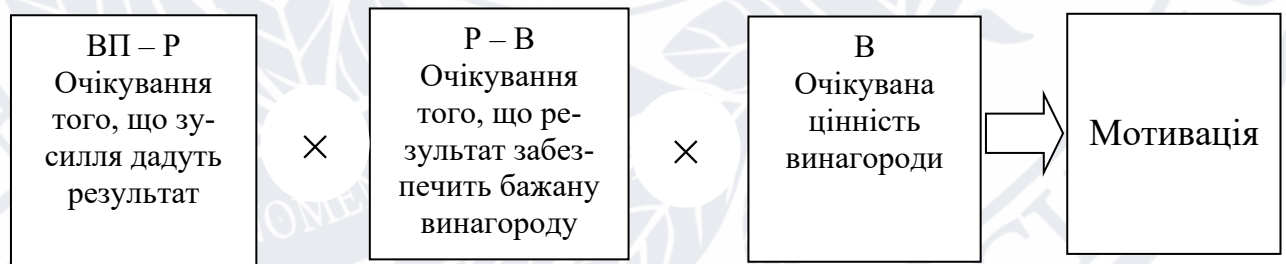


Рисунок 1.3 – Графічне представлення процесуальної теорії В.Врума [43]

Співвідношення зазначених факторів і їх вплив на рівень мотивації М працівника в цілому можна розрахувати за формулою [43]:

$$M = (VP - P) \times (P - V) \times V. \quad (1.1)$$

Цією формулою можна охарактеризувати дії працівника, який аналізує доцільність виконання певної роботи. Так, якщо працівник має можливість виконати певну роботу (тобто досягти певної мети), то він спочатку оцінює привабливість (валентність V) цієї роботи; потім оцінює, наскільки наявні в його розпорядженні засоби, ресурси, витрати VP дозволяють досягти кінцевої мети (результату) P . Після цього працівник оцінює ймовірність того, що його трудові дії дозволить досягти цього бажаного результату P . Після цього працівник робить загальне оцінювання того, наскільки його потенційні зусилля (дії) здатні привести його до мети. Ця оцінка безпосередньо визначає силу мотивації працівника M , тобто ступінь готовності працівника докласти свої трудові зусилля заради досягнення поставленої мети.

При цьому:

а) якщо працівник впевнений, що досягнуті ним результати будуть винагороджені, але при розумній витраті зусиль цих результатів не досягти, то мотивація в цьому випадку буде слабкою;

б) якщо працівник не буде відчувати чіткого зв'язку між досягнутими результатами і бажаним заохоченням або винагородою, мотивація трудової діяльності буде слабшати;

в) якщо цінність одержуваної винагороди для працівника не є дуже великою, то мотивація трудової діяльності в цьому випадку буде слабшати.

Іншою відомою процесуальною теорією є *теорія справедливості Джона Стейсі Адамса* [45]. Його теорія стверджує, що люди завжди суб'єктивно визначають відношення своєї винагороди до затрачених ними зусиль, а потім порівнюють це співвідношення з затраченими зусиллями і винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Якщо працівник вважає, що його колега отримав за таку ж роботу більшу винагороду, то у нього, виникає психологічне невдоволення (напруга), а якщо працівник вважає, що його колега отримав за таку ж роботу менше, ніж він, то у працівника може виникнути почуття певної провини. Але в будь-якому разі в основі цих ситуацій лежить

так звана несправедливість, яка суттєво впливає на рівень мотивації праці працівників.

Теорія Дж.Адамса спирається на такі основні поняття, як «вхід» і «вихід». Під «входом» розуміються ті трудові зусилля, які вкладені працівником у роботу, а під «виходом» маються на увазі ті блага, які працівник може отримати за витрачені зусилля (див. рис.1.4).

«Входи»	«Виходи»
Працьовитість	Заробітна плата
Гнучкість	Премії
Цілеспрямованість	Репутація
Зусилля	Визнання
Лояльність	Навчання
Особисті «жертви»	Розвиток
Ентузіазм	Різні пільги

Рисунок 1.4 – «Вхідні» та «вихідні» оцінювальні фактори процесуальної теорії справедливості Дж. Адамса [45]

В результаті проведених досліджень Дж. Адамс зробив висновок, що думка, якою користуються багато менеджерів про те, що потрібно дотримуватись певного (справедливого) співвідношення між зусиллями працівників та розмірами їх заробітної плати, далеко не завжди є умовою для підвищення мотивації праці працівників, і далеко не завжди викликає у них почуття справедливості в отриманні тих чи інших винагород.

Причина полягає у тому, що питання встановлення справедливості є значно складнішим, ніж просте порівняння зусиль працівника з його заробітною платою, оскільки порівнювати потрібно сукупність всіх складових «входів» і «виходів», що є дуже складною задачею. Іншими словами, якщо була дотримана певна справедливість в одному питанні, то цієї справедливості може не бути в іншому питанні. Наприклад, якщо немає заперечень у співвідношенні між зусиллями працівника і його заробітною платою (порівняно із зусиллями і заробітною платою його колеги), то несправедливість може виникнути в питанні отримання певних пільг, або у визнанні заслуг працівника тощо.

Наслідком цього може бути поява у працівників прихованої агресії, неадекватної поведінки, намірів звільнитися тощо, а в самому трудовому колективі підприємства може виникнути почуття ворожості тощо.

Щоб досягти справедливості (на думку працівника), незадоволений працівник може діяти багатьма способами. Наприклад:

- зменшити свій трудовий внесок, стверджуючи, що «за таку маленьку зарплату можна взагалі нічого не робити»;
- збільшити свій дохід за рахунок підробітку на стороні;
- переоцінити власну думку щодо співвідношення між «входами» та «виходами» (див. рис. 1.4);
- вплинути на працівника, обраного в якості порівняння, запропонувавши йому, наприклад, працювати краще або гірше;
- вибрати іншого працівника для порівняння і заспокоїтися, якщо співвідношення між «входами» та «виходами» виявиться не на його користь;
- звільнитися з підприємства тощо.

Один із висновків теорії справедливості Дж. Адамса полягає також у тому, що створюючи більш вигідні умови роботи (за різними напрямками) для одного працівника, автоматично буде знижуватися рівень мотивації до праці у всіх інших працівників – його колег. Тому менеджерам підприємств потрібно дуже ретельно вивчати причини, які можуть викликати порушення принципу справедливості, тобто потрібно дотримуватися розумного співвідношення між так званими «входами» та «виходами» (рис. 1.4) для кожного працівника, що є однією із передумов створення на підприємстві ефективної системи мотивації праці працівників.

Причому для успішної реалізації цього завдання менеджери мають не тільки намагатися створювати атмосферу справедливості, а й знати, що про це думають самі працівники. Для цього на підприємстві потрібно створити ефективну систему зворотного зв'язку між керівниками та працівниками.

Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера (Портера-Лоулера) поєднала у собі елементи теорії очікування та теорії справедливості [46]. Л. Портер і Е.

Лоулер виокремили три змінні, що впливають на розмір винагороди працівника:

- 1) витрачені працівником зусилля;
- 2) особистісні якості працівника і його здібності;
- 3) усвідомлення працівником своєї ролі в процесі праці.

При цьому нестача однієї змінної, як зазначають автори теорії, не може компенсуватися надлишком іншої. Наприклад, якщо у працівника немає певних здібностей, необхідних для виконання певного виду роботи, то, незважаючи на надмірні зусилля, результат його роботи не буде достатньо ефективним.

Комплексну теорію мотивації Портера-Лоулера можна представити у вигляді схеми, яку наведено на рис. 1.5.

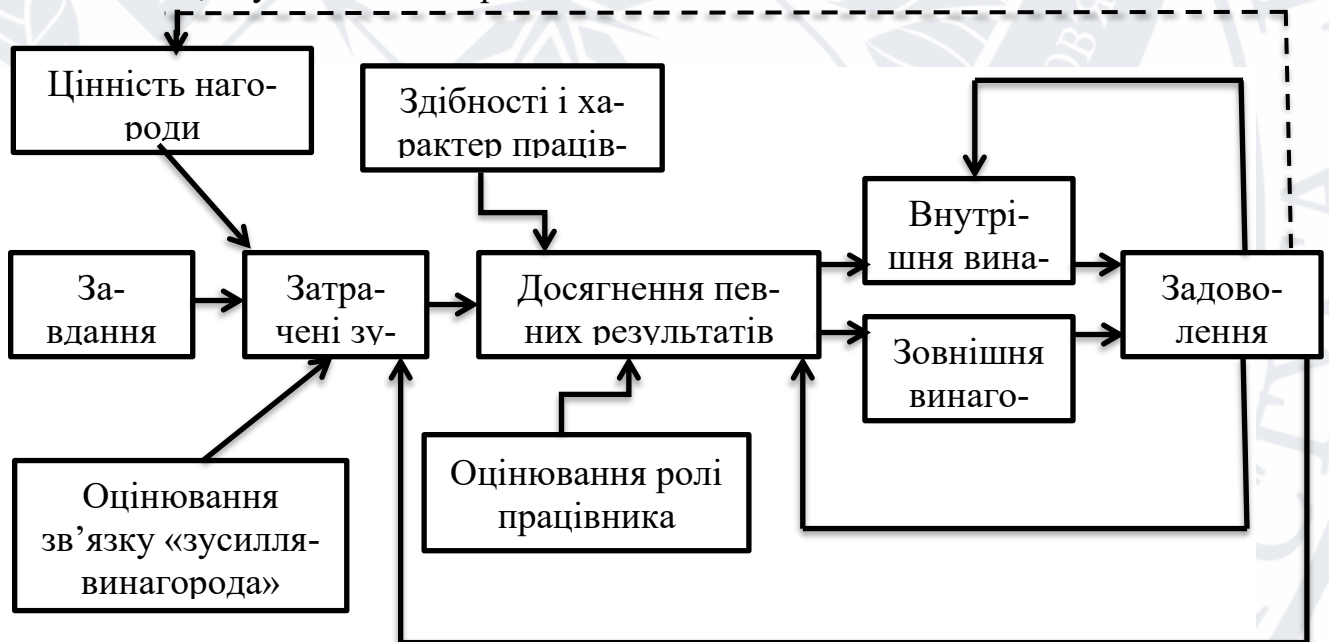


Рисунок 1.5 – Схематична модель комплексної теорії Л. Портера і Е. Лоулера

Відповідно до схематичної моделі Портера-Лоулера (див. рис. 1.5):

- рівень зусиль, що витрачаються працівником, залежить від цінності винагороди і від впевненості працівника в наявності зв'язку між витратами його зусиль і винагородою;
- на результати, досягнуті працівником, впливають три фактори: а) витрачені зусилля; б) здібності і характерні особливості людини (працівника), а також в) усвідомлення працівником своєї ролі в процесі праці;

- досягнення необхідного рівня результативності праці може викликати у працівника отримання двох видів винагород: а) внутрішньої винагороди, якою може бути: відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і б) зовнішньої винагороди – похвали керівника підприємства, отримання премії, просування по службі тощо;
- працівники підприємства роблять власне оцінювання ступеня справедливості винагород, які вони отримують;
- задоволеність працівником своєю роботою є результатом підсумку зовнішніх і внутрішніх винагород, які може отримати працівник, з урахуванням справедливості цих винагород.

Сутність комплексної моделі мотивації Портера–Лоулера можна сформулювати так:

1) елементи теорії очікування виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить в те, що ця винагорода буде адекватна його трудовим зусиллям.

2) елементи теорії справедливості виявляються в оцінюванні справедливості винагороди, яку отримує працівник.

Винагорода за результати праці працівника складається якби з двох частин: перша частина оплати праці подібна «мотиваторам» теорії Герцберга (визнання оточуючих, почуття самоповаги, компетентності тощо), а друга частина оплати праці кореспондується з «гігієнічними» факторами теорії Герцберга (рівень оплати праці, умови праці та ін.).

Практичний висновок комплексної теорії мотивації Портера–Лоулера полягає у тому, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків, а взаємодіє з зусиллями працівника, його здібностями, отриманими результатами, винагородами, задоволенням, сприйняттям в трудовому колективі.

Чи не найважливіший для практики управління висновок теорії Портера–Лоулера полягає в тому, що *саме результативна праця дає задоволення*

працівнику, а не навпаки [46]. Цей висновок суперечить традиційним твердженням, що чим більше задоволені люди, то тим краще вони працюють.

Практичний досвід також показує, що при незмінному вигляді винагороди у працівника настає «ефект звикання», що врешті-решт знижує зацікавленість працівників у результативності своєї праці. Крім того, потрібно враховувати, що працівники суб'єктивно оцінюють цінність (вартість) витрачених ними зусиль, до того ж їхня оцінка власних витрачених зусиль є часто завищеною, що ускладнює процес управління очікуваннями і мотивацією в цілому.

Ще однією процесуальною мотиваційною теорією є *цільова теорія Едвіна Локка* [47]. Сутність цієї теорії полягає у тому, що першопричиною тієї чи іншої мотивації працівників є мета, яка ставиться перед працівниками підприємства.

Вплив мети на мотивацію працівників полягає в тому, що вона:

- концентрує зусилля підприємства у певному напрямі;
- є еталоном, з яким зіставляються результати праці;
- є основною для оцінювання витрат праці працівників;
- впливає на формування організаційної структури управління підприємством;
- відображає особливості діяльності підприємства в цілому.

Тобто мотивація праці працівників багато в чому залежить від мети підприємства: її складності, визначеності, досяжності тощо.

На думку Е.Локка, існує певна залежність між мотивацією працівника і метою, яка усвідомлена цим працівником. Так:

- неусвідомлена працівником мета: а) на початковому етапі підвищує мотивацію працівника і мобілізує його, оскільки працівник ще не цілком усвідомив, як багато зусиль від нього буде потрібно для досягнення поставленої мети. Однак з часом, можуть виникнути складнощі з досягненням цієї мети, які пригальмують ентузіазм працівника і його мотивацію, в результаті чого результативність праці працівника різко знижується;

- усвідомлена працівником мета: а) на початковому етапі зменшує ентузіазм працівника і він буде не дуже активно займатися її реалізацією. Однак у міру усвідомлення мети мотивація у працівника починає зростати і результативність його роботи буде підвищуватися;
- точно, ясно і чітко поставлена перед працівником мета підвищує ймовірність того, що працівник буде діяти більш мотивовано. Окрім того, чітка постановка мети суттєво впливає на результативність праці працівника та підвищує його задоволеність своєю роботою.

Практичне значення теорії Е.Локка полягає у тому, що працівникам підприємства потрібно надавати якомога повну інформацію про діяльність підприємства, про ті проблеми, які виникають і цілі, які підприємство ставить перед собою. Це суттєво підвищить рівень мотивації праці працівника, оскільки вони зможуть прогнозувати результати своєї роботи та величину отриманої винагороди.

Значне місце в процесуальних теоріях мотивації займає теорія «Х» та «Y», яку в 60-х роках ХХ століття розробив Д. Мак-Грегор [48]. Поштовхом до розроблення цієї теорії стало те, що на підприємствах одні працівники намагаються виконувати якомога менше роботи, ставляться до неї байдуже, ухиляються від виконання своїх обов'язків, і в той же час інша частина працівників намагається зробити якомога більше роботи (особливо кваліфікованої), отримати додаткову винагороду, або ж просунутись по «кар'єрній драбині».

Теорія «Х» стверджує, що у працівника домінують потреби нижчого рівня, а теорія «Y» робить наголос на домінуванні у працівника потреб вищого рівня.

Відповідно до теорії «Х» працівники за будь-якої можливості будуть уникати роботи, відповідальності, у них відсутнє почуття честолюбства. Визначальними при цьому у людей є потреби існування та захищеності. Стимулювання таких працівників до більш ефективної праці здійснюється шляхом контролювання їх роботи та покарань за погану роботу. Таку мотивації до праці Мак-Грегор вважав можливою для використання у масовому виробництві, в якому рівень кваліфікації працівників не є високим.

Згідно з теорією «Y» працівники навпаки прагнуть до виконання складної, цікавої та більш відповідальної роботи (якщо будуть створені відповідні умови). Такі працівники орієнтуються на потреби вищого порядку: причетності, наявності високих цілей, автономії, самовираження, бажання отримати нові знання тощо; такі працівники погано сприймають зовнішній контроль за своєю роботою. Д. Мак-Грегор вважав, що більшість працівників за своїм характером схильні саме до теорії «Y» (див. [49]). Цю теорію Д.Мак-Грегор рекомендував застосовувати у випадку, коли на підприємстві переважає творча і кваліфікована робота, і намагався довести, що працівники можуть зробити для підприємства набагато більше, якщо з ними поводитися як з цінними та відповідальними працівниками.

Зрозуміло, що наведені вище теорії мотивації не є вичерпними. Існують й інші мотиваційні теорії, які враховують різні інші обставини: особливості менталітету населення тієї чи іншої країни (наприклад, теорія «Z» У.Оучі [48]), традиції та звичаї цієї країни тощо. Але саме наведені вище теорії заклали основи формування системи мотивування праці на сучасних підприємствах.

Підсумовуючи вищесказане, ще раз підкреслимо, що у змістовних теоріях мотивації основна увага зосереджена на *аналізі факторів*, які лежать в основі мотивації. У процесуальних теоріях наголос робиться на *процес виникнення* у працівника тієї чи іншої мотивації, на формування того чи іншого типу економічної поведінки працівника, а також на передбачення результатів мотиваційного процесу.

Проте, як вважає більшість дослідників, варто розуміти, що поділ теорій на мотиваційні та процесуальні також є досить умовний, оскільки в дійсності у процесуальних теоріях також певним чином досліджуються специфічні потреби працівників, а у змістовних теоріях також обговорюється, яким чином функціонує той чи інший мотиваційний механізм.

Результати проведеного нами аналізу основних мотиваційних теорій зведено в таблицю 1.5.

Таблиця 1.5 – Короткий аналіз основних мотиваційних теорій

Теорія	Коротка сутність теорії	Не враховані моменти
Ієрархія потреб А. Маслоу	Мотивація працівників відбувається відповідно до зміни потреб. Менеджер має створити ситуацію, за якої працівник буде задовольняти свої потреби в інтересах підприємства	Мало враховані індивідуальні риси працівників. Перехід потреб працівників з рівня на рівень (у ланцюжку потреб) не підтверджується практикою управління підприємством
Теорія потреб Д. Мак-Клелланда	Люди з сильною потребою у владі придатні до керівних посад, мають організаторські здібності, впевнені в собі. Люди з сильною потребою в успіху прагнуть до помірному ризику, особистої відповідальності та ініціативи	Не враховують механізм задоволення у працівників потреб нижчого рівня, які є не менш активні, ніж вищі
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Відсутність «гігієнічних» чинників веде до незадоволеності працею. Наявність «мотиваторів» може лише частково компенсувати відсутність гігієнічних чинників. Наявність «гігієнічних» чинників сприймається природно і не має мотиваційного впливу	Суб'єктивні методи дослідження. Одноразова наявність двох груп чинників ускладнює розробку процесу мотивування працівників
Теорія справедливості С. Адамса	Працівники бажають відчувати справедливість при розподілі робіт та винагород. Встановленням працівникам залежності винагороди від результатів праці	Визначення справедливості винагороди є суб'єктивним як з боку працівника, так і з боку керівника, і практично не піддається узгодженню
Теорія очікувань В. Врума	Встановлення чіткого співвідношення між результатами роботи працівника та винагородою за ефективну роботу. Контроль за рівнем самооцінювання працівників, їх навичок та знань	Не цілком враховані індивідуальні особливості працівників і підприємства загалом. Недостатньо опрацьована технічна сторона застосування теорії в практиці управління
Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера	Результативна праця веде до задоволення і мотивує виконання цієї роботи. Рівень докладання зусиль працівника визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в належній винагороді	Є складність у визначенні цінностей винагороди як керівником, так і працівником
Теорія «Х» та «Y» Мак-Грегора	Теорія «Х» стверджує, що у працівника домінують потреби нижчого рівня, а теорія «Y» робить наголос на домінуванні у працівника потреб вищого рівня	Складність врахування, потреби якого рівня переважають у певного працівника
Теорія Е.Локка	Існує певна залежність між ціллістю діяльності підприємства та мотивацією працівників до ефективної праці	Складність довести до працівників підприємства повну та зрозумілу для них інформацію

Під впливом цих і інших теорій мотивацій, як зазначається в [44], на сучасних підприємствах складається певна система управління мотивацію працівників.

1.2 Мотивація праці працівників підприємства в сучасному менеджменті: сутність, види, завдання, наукові підходи

Як було ретельно проаналізовано нами у попередньому розділі роботи (див. [5], [50], [51] та інші), мотивація – *це процес* свідомого вибору працівником підприємства того або іншого способу дій, спрямованих на досягнення певного результату. Працівник, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед ним керівництвом підприємства, і знаючи ту винагороду, яку він може отримати за розв'язання цього завдання, зіставляє можливу винагороду зі своїми потребами, можливостями, очікуваннями тощо і після цього береться (або не береться) за виконання пропонованої роботи.

Як відомо, мотивація праці [20] – це одна із основних функцій менеджменту, яка полягає у формуванні у працівників підприємства бажання краще працювати, працювати з повною віддачою, а також передбачає довгостроковий вплив на працівників з метою зміни (якщо це необхідно для розвитку підприємства) структури ціннісних орієнтацій та інтересів працівників для формування дієздатного трудового колективу підприємства та підвищення його трудового та інтелектуального потенціалу.

Аналіз сутності поняття «мотивація», який було зроблено нами раніше, показав, що мотивація – це надскладний процес, який охоплює низку таких понять, як мета мотивації, функції мотивації, види мотивації, форми мотивації та інші.

На основі проведеного аналізу низки наукових праць нами складено класифікацію ознак, за якими, на наш погляд, доцільно здійснювати дослідження цього складного поняття. (див. рис. 1.6).

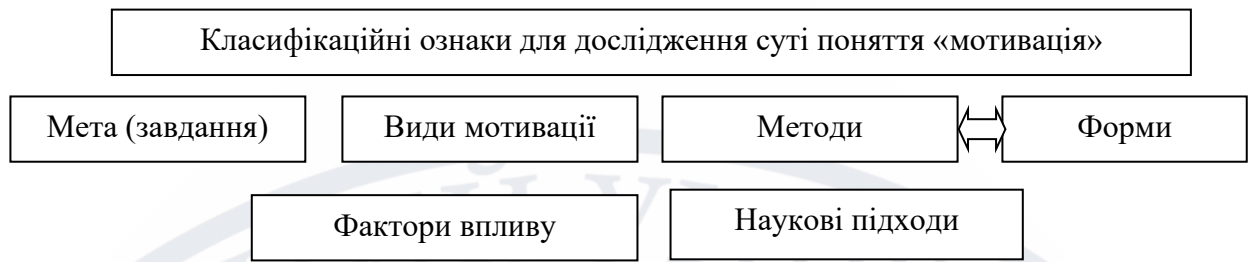


Рисунок 1.6 – Класифікаційні ознаки для дослідження суті поняття
«мотивація працівників підприємства»

Зробимо коротке пояснення змісту наведених на рис. 1.5 класифікаційних ознак. Так, *основна мета мотивації* працівників полягає у створенні на підприємстві ефективної системи мотивування праці працівників до якісного і своєчасного виконання поставлених завдань і передбачає розв’язанні низки задач (завдань) [5], [51]. Серед таких завдань можуть бути:

- формування демократичних підходів до управління працівниками з використанням сучасних методів мотивації;
- розроблення на підприємстві дієвої системи мотивації працівників;
- залучення й утримання на підприємстві кращих фахівців;
- суспільне визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрування ставлення керівництва до результатів праці працівників;
- популяризування результатів праці кращих працівників підприємства;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі;
- підвищення трудової активності працівників підприємства та інші.

Далі проаналізуємо основні види мотивації, які можуть бути використані на сучасних підприємствах. Керуючись результатами дослідження [4] і інших дослідників, нами складено власну класифікацію ознак та видів мотивації, яку наведено на рис. 1.7.



Рисунок 1.7 – Основні види мотивації праці

Зробимо коротке пояснення наведених на рис. 1.7 видів мотивації праці.

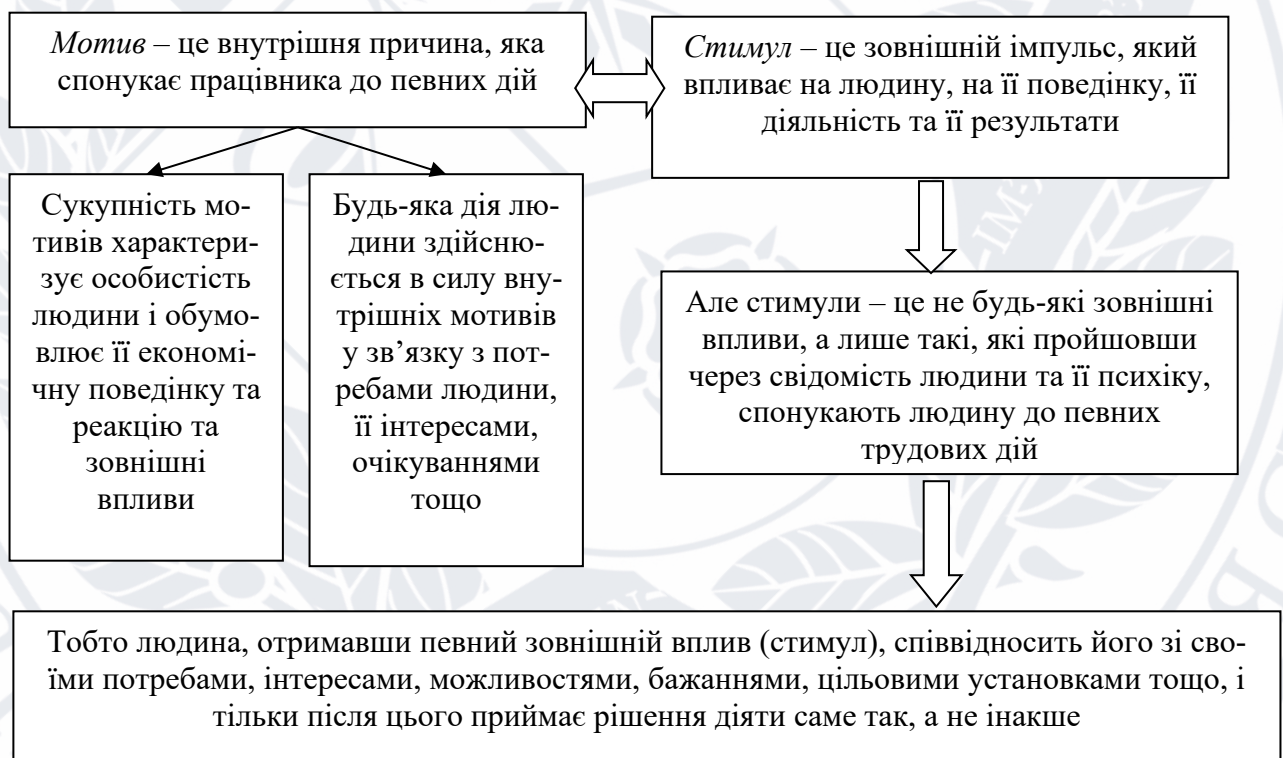


Рисунок 1.8 – Взаємозв'язок між мотивами та стимулами в процесі мотивування працівників підприємства

По-перше, мотивація, як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають працівників підприємства до певної діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення поставлених цілей, складається з 2-х основних

елементів: *мотивів* і *стимулів* (див. рис. 1.8), які певним чином взаємопов'язані між собою.

По-друге, по відношенню до виду винагороди, яку може отримати працівник, мотивація може бути економічно прямою, економічно непрямою та опосередкованою. *Економічна пряма мотивація* однозначно і безпосередньо пов'язана з винагородою, яку може отримати працівник, і найголовніше, ця мотивація має свій чіткий грошовий вимір. *Економічна непряма мотивація* – також пов'язана з грошима, але ці гроші працівник отримує не безпосередньо «в руки», а у вигляді отримання певних пільг (наприклад, оплата оздоровлення дітей тощо). *Опосередкована мотивація* спрямована на покращення окремих сторін життєдіяльності працівника (наприклад, просування працівника про службі тощо).

По-третє, за своєю сутністю мотивація буває (рис. 1.7) матеріальною, трудовою і статусною. *Матеріальна мотивація* віддзеркалює об'єктивне прагнення працівників підприємства отримати більший рівень доходів, вищий рівень добробуту, покращення матеріальних стандартів життя тощо. *Трудова мотивація* працівників впливає із сутності самої діяльності людини, визначається її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимами праці тощо, і виявляється у спрямуванні поведінки працівника на отримання змістовної, цікавої, корисної роботи тощо, яка гарантує йому перспективи для свого зростання та повагу з боку інших працівників та підприємства загалом, а також сприяє самореалізації та самоствердженню працівника. *Статусна мотивація* стимулює (а часто і «примушує») працівника братися за виконання складнішої та відповідальнішої роботи, працювати у сфері діяльності підприємства, яка вважається престижною, суспільно значущою. Статусна мотивація відкриває перед працівником «шлях до лідерства» у колективі, формує в колективі сталу думку про високу кваліфікацію працівника, повагу до нього з боку інших працівників тощо.

По-четверте, мотивування працівників підприємства може здійснюватися за стадіями виробничого процесу (див. [53], [54] та інші). Так, *мотивація на*

стадії нових ідей полягає в тому, що керівник підприємства повинен збирати усіх працівників і інтенсивно зацікавлювати їх до роботи. Як «мрійник» [53], він повинен розповідати про свої задуми та ідеї, описувати перспективи розвитку підприємства, пропонувати винагороди, які б зацікавили працівників саме цього підрозділу (або підприємства загалом) до реалізації його задумів. Мотивація нових ідей має забезпечити формування на підприємстві команди однодумців, яка зможе втілити найбільш інноваційні ідеї.

Мотивація на стадії реалізації полягає у залученні усіх працівників до ефективної роботи. Керівник як «реаліст», повинен ретельно вивчити новий проєкт, проаналізувати можливість його здійснення, вміти швидко його коригувати (при необхідності), а працівників підприємства потрібно заохочувати вносити пропозиції щодо реалізації запропонованого проєкту з урахуванням реальної ситуації.

Мотивація працівників на стадії реалізації проєкту має спрямовуватися на покращення трудової дисципліни на підприємстві, його організаційної культури тощо, сприяючи тим самим успішному розвитку підприємства.

Мотивація на стадії апробації проєкту полягає у тому, що керівник підприємства має зайняти критичну позицію до проєкту, спрямовуючи мотивацію працівників на усунення недоліків (так звана негативна мотивація), тобто висловлювати свої критичні зауваження до проєкту, не заперечуючи його, а гарантуючи дотримання певних встановлених критеріїв. Така поведінка керівника як «критика» має продовжуватися до тих пір, поки не з'явиться готовий високоякісний продукт. Тобто постійний перехід від позитивної мотивації працівників, які працюють над проєктом, до негативної мотивації має стимулювати працівників підприємства у зацікавленості не тільки в роботі, а й в особистому зростанні і професійному розвитку.

Всі види мотивації, які було наведено на рис. 1.6, можуть бути реалізовані на підприємстві в певних формах. У свою чергу, будь-яка форма мотивування праці працівників підприємства безпосередньо пов'язана з тим чи іншим методом, за допомогою якого здійснюється це мотивування.

Аналіз наукової літератури (див. [5], [6], [52], [55] та інші), який було проведено нами, показав, що існує багато напрацювань з цього питання. І це зрозуміло, оскільки успіх підприємства безпосередньо залежить від якості роботи кожного окремого працівника, його життєвих установок, існуючої на підприємстві системи мотивації працівників до ефективної праці тощо. Цілком природно, що кожен керівник підприємства зацікавлений, щоб його працівники працювали з найбільш високою продуктивністю праці, а однією із необхідних умов цього є формування такої системи мотивації праці, запровадження таких методів і форм мотивації працівників, які б відповідали як вимогам часу, так і традиціям, правилам та звичаям цієї країни. Ця обставина викликала розробку японської, американської, французької, німецької, шведської систем мотивації працівників, кожна з яких є унікальною та специфічною (див. [56], [57] та інші).

Так, система мотивування праці в Японії будується на врахуванні трьох факторів: а) віку працівника (традиційний підхід), б) професійної майстерності працівника (новий підхід) та в) стажу роботи працівника. На японських підприємствах використовується розгалужена система пільг (оплата проїзду, медичні та соціальні пакети, надбавки на утримання сім'ї тощо); різні премії [57]. В Японії переважає групова мотивація. У підсвідомість кожного японця органічно вбудована установка: «Успіхи твоєї групи – твої успіхи» [58]. Тобто завдання групи стають для кожного члена цієї групи і його завданням.

В США [59] поширеними методами мотивування працівників є застосування оплати праці, яка поєднує елементи відрядної і погодинної систем оплати праці; застосування колективних систем преміювання; створення довірливих відносин між керівником і підлеглими; надання працівникам права брати участь у розробці рішень з різних актуальних питань діяльності підприємства [59].

У французькій системі мотивування базовими елементами є конкуренція та індивідуальна оплата праці працівників. Застосовують три підходи до індивідуалізації оплати праці: а) для кожного працівника визначаються мінімальна

заробітна плата і «вилка» окладів; б) зарплата ділиться на дві частини: постійну, яка залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці працівника; в) застосовуються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства тощо.

Німецька система мотивування працівників ґрунтується на твердженні, що центральною фігурою на підприємстві є працівник з його інтересами. Мотивація праці здійснюється шляхом створення на підприємствах виробничих рад, де працівники спільно з керівництвом підприємства розглядають такі питання, як статут підприємства, питання робочого часу, графіки відпусток, соціальне забезпечення тощо. Така практика сприяє розвитку трудової активності працівників, що приводить до поліпшення кінцевих результатів роботи підприємства.

Шведська модель мотивації праці базується на соціальній політиці, спрямованій на перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Мотивування праці працівників ґрунтується на таких принципах, як рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати; випереджальні темпи зростання заробітної плати у низькооплачуваних категорій працівників тощо [59].

Підсумовуючи вищесказане, а також керуючись [60] та іншими джерелами, нами сформовано таблицю, в якій показано взаємозалежність між методами (способами) мотивування працівників підприємства та формами, в яких може здійснюватися таке мотивування (див. рис. 1.9).

Наведений на рис. 1.8 взаємозв'язок між методами (способами) мотивування працівників та формами, в яких може здійснюватися таке мотивування, є далеко не повним. Залежно від внутрішніх та зовнішніх умов, в яких працюють підприємства, можуть застосовуватися і інші форми мотивування працівників, за допомогою яких можна буде розв'язати проблеми, які постали перед підприємством в цей час або можуть постати у перспективі.



Рисунок 1.9 – Взаємозв'язок між методами мотивування працівників та формами мотивування і стимулювання

Дамо коротке пояснення сутності деяких основних методів мотивування працівників (які наведено на рис. 1.9), та їх форм.

Так, *матеріальне мотивування* – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників, який базується на встановленні співвідношення оплати праці працівників з кількістю і якістю витраченої ними праці. Прагнення будь-якої людини до покращення свого добробуту створює передумови для збільшення кількості, якості та результативності праці працівника.

Провідною формою матеріального мотивування є заробітна плата. Збільшення заробітної плати працівників створює умови для збільшення трудової віддачі працівника, сприяє зниженню плинності кадрів на підприємстві, дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних працівників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень.

Окрім заробітної плати на підприємствах можуть використовувати в інші форми матеріального мотивування [33], серед яких можна виокремити різні спеціальні індивідуальні винагороди (виплати) працівнику за досягнуті успіхи; участь в акціонерному капіталі; страхування життя та майна; оплата відпочинку і подорожей тощо. Поширеними формами оплати праці працівників стали безтарифна та контрактна форми оплати праці [61].

Моральне мотивування працівників виявляється у формі підтримки їх ініціативи, оголошенні подяк [62], публічному визнанні заслуг перед підприємством, нагородженні почесними відзнаками, присвоєння почесних звань тощо.

Адміністративне мотивування працівників застосовується у формах, які можуть учиняти як позитивний, так і негативний вплив на працівників підприємства, оскільки являють собою накази, розпорядження, інструкції, норми щодо виконання роботи з відповідним заохоченням або санкціями, які практично не підлягають оскарженню.

Позитивно впливати на мотивування працівника може застосування таких адміністративних методів, як встановлення гнучкого графіку роботи працівника; участь працівника у нарадах, засіданнях тощо, на яких ухвалюються важливі рішення, компенсування додаткових зусиль працівника наданням йому вільного часу (який оплачується) тощо.

Останнім часом значного поширення на підприємствах набуло *нематеріальне мотивування* працівників підприємства, що пов'язано, на нашу думку, з тим, що в багатьох країнах світу матеріальний рівень життя людей значно підвищився і проблема матеріального мотивування стала менш значущою. Форми

і методи нематеріального мотивування якби об'єднують в собі соціальне і моральне мотивування [63].

Під нематеріальним мотивуванням розуміють такі форми заохочення працівників до високоефективної праці, які не передбачають пряму видачу працівнику готівкових грошей, а відкривають можливості для його розвитку і планування кар'єри тощо. Деякі методи і форми нематеріального мотивування працівників наведено на рис. 1.10.



Рисунок 1.10 – Деякі методи і форми нематеріального мотивування працівників підприємства

На завершення розгляду цього питання потрібно підкреслити, що всі наведені вище методи мотивування працівників необхідно впроваджувати у комплексі, що забезпечить їх взаємодоповнення та виникнення синергетичного ефекту.

Далі проведемо дослідження взаємозв'язку між такими елементами мотивації працівників як мотиви та стимули. Частково інформацію з цього питання було наведено на рис. 1.8. Поглибимо раніше проведений нами аналіз.

Як було вже зазначено раніше, мотивація трудової діяльності працівників передбачає застосування сучасних форм і методів мотивування, а сама мотивація праці – це процес свідомого вибору працівником такої економічної поведінки, в результаті якої реалізується бажання працівника задовольнити свої потреби через конкретний вид трудової діяльності. В найбільш загальному

вигляді (див. рис. 1.11) процес мотивування праці має три складові: потреби, цілеспрямована економічна поведінка, задоволення потреб [51].

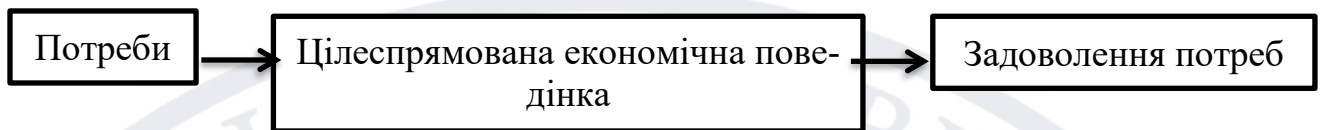


Рисунок 1.11 – Узагальнений вигляд процесу мотивування праці працівника

Як підкреслюється в численних наукових працях (див. [58], [62], [63] та інші), для виникнення мотиваційного процесу потрібна наявність значно більшої кількості складових, ніж показано на рис. 1.10, а саме: потрібна наявність певних потреб, інтересів, внутрішніх мотивів, зовнішніх стимулів, факторів впливу, винагород тощо, взаємодія яких визначає вид і мету діяльності працівника, в результаті реалізації якої працівник може задовольнити свої потреби.

Потреби – це те, що постійно викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині. Внутрішній мотив (як елемент мотивування) – це внутрішня причина, яка спонукає працівника до певних дій. В структуру мотиву праці входять: інтереси, уподобання, переконання працівника (які визначаються його статусом, освітою, добробутом, посадою тощо); трудові дії, які потрібно зробити працівнику для задоволення потреби; а також вартість витрат, пов'язаних з трудовою діяльністю працівника.

Велике значення для формування внутрішнього мотиву праці працівника має оцінювання ймовірності досягнення поставленої цілей. Якщо, наприклад, для задоволення цілей потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці у працівника буде слабким, оскільки працівник не відчуває, що його значні трудові зусилля будуть співмірні з досягнутою ціллю і отриманою винагородою (хоча працівник і буде працювати під дією інших обставин).

Певний внесок в коригування внутрішнього мотиву працівника можуть вносити зовнішні стимули. У науковій літературі існує велика кількість визначень поняття «стимул». Так, стимул трактується як зовнішнє спонукання до

дії, поштовх, спонукальна причина, гострий ціпок, яким поганяли тварин, фізичний агент (подразник), що впливає на орган почуттів (рецептор) [64].

В. Н. Слиньков розглядає стимул, як цілеспрямований зовнішній вплив на працівника. Цей вплив певною мірою ґрунтується у наданні працівникові гарантій реалізації в результаті власних трудових зусиль свого інтересу (винагороди), що задовольняє його потреби [65]. Наразі розрізняють декілька основних форм зовнішніх стимулів (див. рис. 1.12).

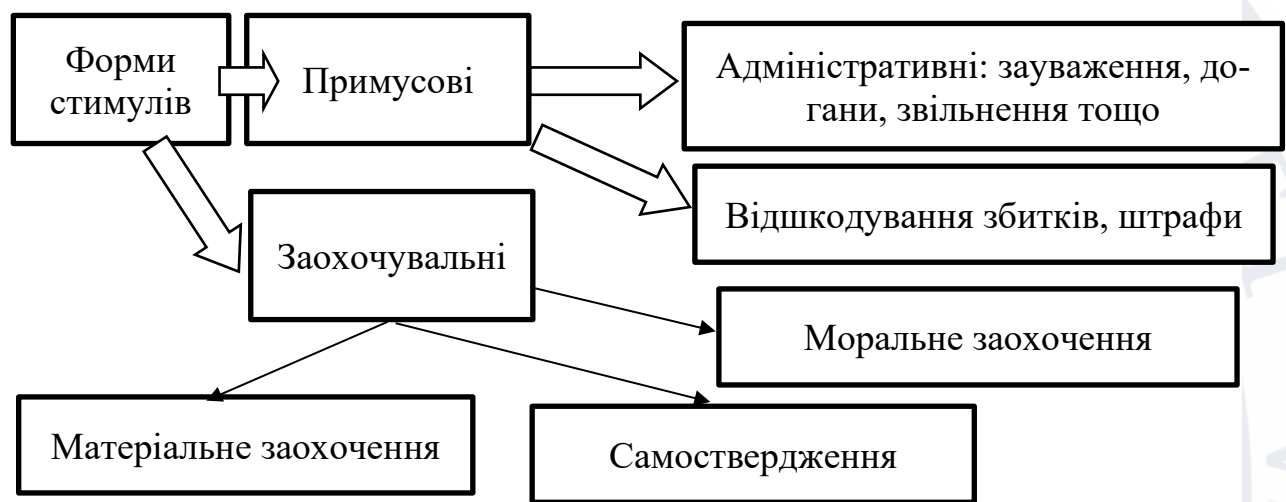


Рисунок 1.12 – Деякі основні форми зовнішніх стимулів, які використовуються для мотивування праці працівників підприємства

Застосування тих чи інших зовнішніх стимулів для мотивування праці працівників має відповідати конкретним умовам діяльності підприємства, враховувати структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника та забезпечувати більш повну реалізацію його трудового потенціалу. Тобто, стимулювання працівника має відповідати не тільки цілям підприємства, але й потребам, інтересам і здібностям цього працівника. Далі звернемо увагу на такий стимул, як самоствердження. Самоствердження – це внутрішні рушійні сили працівника, які спонукають його до досягнення поставлених цілей без прямого заохочення. Це найсильніший стимул, однак він виявляється, як зазначається в [65], тільки у найбільш активних працівників. Ще однією складовою процесу мотивування працівників є наявність в середовищі, де працює підприємство, різних

факторів, які впливають на діяльність цього підприємства. Деякі з цих факторів показано нами на рис. 1.13.



Рисунок 1.13 – Деякі фактори впливу на мотивацію праці працівників підприємства

Наведені на рис. 1.13 фактори впливу на мотивацію працівників є, зрозуміло, далеко не повними, але вони тільки свідчать, що таких факторів може бути досить багато і що вони також впливають на формування внутрішніх мотивів, спонукаючи працівника до тієї чи іншої діяльності для задоволення потреби, яка виникла.

На підставі сказаного вище, нами розроблено більш детальний алгоритм процесу мотивування праці працівників підприємства, який показано на рис. 1.14.



Рисунок 1.14 – Алгоритм процесу мотивування праці працівників підприємства

Розроблений нами алгоритм процесу мотивування праці працівників можна, на наш погляд, використовувати в практичній роботі підприємства.

Розглянувши алгоритм процесу мотивування праці працівників (рис. 1.14), можна зробити висновок, що створення, підтримка і формування на підприємстві умов для спонукання людей до ефективної праці є досить складною задачею, оскільки мотиви кожної людини до ефективної праці формуються залежно від особливостей працівників, їх переконань, досвіду роботи, набутих знань, добробуту людини тощо, зовнішніх стимулів впливу, поставлених завдань і часу, потрібних витрат на трудову діяльність тощо.

Саме мотивація праці є соціально-економічною основою обрання працівником того чи іншого типу економічної поведінки, яка і визначає сукупність дій працівника, спрямованих на задоволення певних потреб. Наразі існують обґрунтовані наукові підходи (загальні правила) формування позитивної мотивації працівників ([3], [6], [66] та інші) підприємств, яка сприяє підвищенню ефективності їх праці. Деякі з цих наукових підходів показано на рис. 1.15.



Рисунок 1.15 – Деякі основні правила формування на підприємстві позитивної мотивації працівників до вискоефективної праці

Аналізуючи інформацію, наведену в таблиці 1.15, можна зробити висновок, що керівники і менеджери підприємства повинні постійно займатися питаннями підвищення ефективності мотивування своїх працівників, переконувати працівників у привабливості праці, її творчому характері, у високій оплаті праці, службовому зростанні працівника тощо, враховуючи при цьому, що на мотиваційний процес значний вплив справляють індивідуальні особливості працівників, їх мотиваційна спрямованість, такі риси характеру працівника, як наполегливість, сумлінність, ініціативність та інш.

Для цього керівник підприємства має вивчати та аналізувати соціально-економічні аспекти діяльності підприємства, ставлення працівників до праці,

до виконання своїх завдань і трудових функцій; створювати справедливу систему оцінювання кількісних і якісних результатів праці працівників; сприймати (а не ігнорувати) різні висловлювання працівників щодо існуючої на підприємстві системи мотивування та стимулювання праці, і перш за все – оплати праці; аналізувати ці висловлювання і ухвалювати відповідні рішення.

Іншими словами, мотиваційний процес на підприємстві має бути керованим, для чого необхідно постійно здійснювати спостереження та контроль за станом мотиваційного процесу, оскільки від цього багато в чому залежать результати роботи підприємства та конкурентоспроможність його продукції.

Окрім того, мотиваційний процес на підприємствах має бути комплексним, тобто враховувати не тільки світові тенденції мотивування праці, але й релевантну адаптацію існуючих систем мотивування праці до вітчизняних реалій та формування власних систем мотивування, що базуються на специфіці національного менталітету. Мотиваційний процес на підприємстві має бути прозорим, тобто кожен працівник повинен знати, що за виконання своєї роботи з високим рівнем якості, за виявлену ініціативу, за творчий підхід до рішення поставлених завдань тощо, він отримає відповідну винагороду у вигляді пристойної заробітної плати, премії, посадової надбавки, додаткових днів до відпустки, публічного визнання з боку керівника підприємства, колег, суспільства тощо.

1.3 Обґрунтування вибору показників і методик оцінювання ефективності системи управління мотивацією праці працівників підприємства

Проаналізувавши низку наукових праць ([66], [67], [68] та інші), можна зробити висновок, що на сьогодні не існує єдиної загальновизнаної методики, за допомогою якої можна оцінити ефективність системи управління мотивацією праці працівників підприємства.

Наприклад, В.В. Козюк вважає, що узагальним показником, за допомогою якого можна оцінити ефективність системи управління мотивацією праці працівників, є «продуктивність праці», яка, у свою чергу, охоплює два інших

показники: екстенсивність праці і інтенсивність праці [66]. Екстенсивність праці характеризує ступінь використання робочого часу працівниками підприємства під час виконання певної роботи (виготовлення певної продукції). Інтенсивність праці – це ступінь напруженості праці, міра витрачання фізичних та духовних сил працівників за одиницю робочого часу.

Л.О.Лещенко вважає доцільним для оцінювання ефективності системи управління мотивацією праці працівників підприємства використовувати такі показники, як: результативність роботи персоналу; оперативне досягнення цілей підприємства; зв'язок результативності роботи працівників з оплатою праці та нематеріальним стимулюванням; прозорість системи заохочування працівників; зниження плинності кадрів; покращення соціально-психологічного клімату в колективі; покращення командної роботи тощо [69].

Заслуговує на увагу висновок низки фахівців ([70] та інш.), що оцінювання ефективності системи управління мотивацією праці працівників завжди відбувається у 2-х основних формах: а) у *судженнях* самих працівників та інших зацікавлених осіб (так зване вербальне оцінювання), та б) в *реальній поведінці* працівників підприємства, яка у свою чергу базується на *реальних показниках* діяльності підприємства. Тобто, якщо підприємство працює ефективно і прибутково, виготовляє якісну і конкурентоспроможну продукцію тощо, то можна стверджувати, що і його працівники також працюють ефективно і якісно, а це може бути у тому випадку, коли і система управління мотивацією праці працівників підприємства також є ефективною. Тому ефективність системи управління мотивацією праці працівників можна оцінювати за допомогою системи суб'єктивних та об'єктивних показників [70].

Систему суб'єктивних показників можна отримати методами опитуваннями, інтерв'ювання, в ході проведення дискусій в фокус-групах [71], експертним способом тощо, в результаті чого виявляються позитивні і негативні сторони системи управління мотивацією праці працівників підприємства та дається їм вербальна оцінка типу: «відмінна», «добра», «обґрунтована», «задовільна», «незадовільна», «погана», «незрозуміла», «нестабільна» тощо.

Що стосується системи об'єктивних показників оцінювання ефективності системи управління мотивацією праці працівників підприємства, то тут також є багато напрацювань.

В [72] автор вважає, що для оцінювання ефективності системи управління мотивацією праці працівників доцільним є використання таких показників, як рівень укомплектованість підприємства робочою силою; інтенсивність роботи обладнання, яке обслуговується працівниками тощо.

Обгрунтованою, на наш погляд, є думка, що опосередковано ефективність системи управління мотивацією праці працівників можна оцінити за допомогою оцінювання якості продукції, яку виготовляє підприємство. Окремі дослідники [73] наголошують, що ефективність системи управління мотивацією праці працівників доцільніше визначати шляхом розрахунку конкурентоспроможності продукції $K_{пр}$ підприємства, яку можна розрахувати за формулою:

$$K_{к} = \frac{I_{т}}{I_{е}} = \frac{\sum_{1}^{n} \beta_{i} \cdot \frac{П_{i}}{П_{i-б}}}{\sum_{1}^{m} \frac{E_{i}}{E_{i-б}}}, \quad (1.2)$$

де $I_{т}$ – індекс одиничних показників якості продукції;

β_{i} – коефіцієнт вагомості i -го одиничного показника якості продукції;

$П_{i}$ – i -й одиничний показник якості продукції підприємства;

$П_{i-б}$ – i -й одиничний показник якості продукції конкурента;

$I_{е}$ – індекс економічних показників продукції, насамперед її ціни;

E_{i} – ціна продукції підприємства; $E_{i-б}$ – ціна продукції конкурента.

Якщо коефіцієнт конкурентоспроможності $K_{к} > 1$, то продукція підприємства буде більш конкурентоспроможною порівняно з продукцією конкурентів, що опосередковано свідчить про більш високу ефективність мотивації праці працівників цього підприємства.

В [73] підкреслюється, що опосередкованими показниками оцінювання ефективності системи управління мотивацією праці працівників підприємства можуть бути такі показники, як: рівень механізації та автоматизації праці працівників підприємства; рівень автоматизації виробництва тощо.

Автори Гречко А.В. та Балагир Б.В. [74] для оцінювання ефективності діяльності підприємства загалом, включаючи оцінювання ефективності системи мотивації праці працівників, запропонували використовувати низку натуральних та вартісних показників, які вони згрупували у 4 групи: загальні показники, показники ефективності праці, показники ефективності використання основних засобів, показники ефективності використання матеріальних ресурсів. Проаналізувавши низку наукових джерел, нами запропоновано узагальнену систему показників оцінювання ефективності системи управління мотивацією праці працівників підприємства, яку наведено в таблиці 1.16.

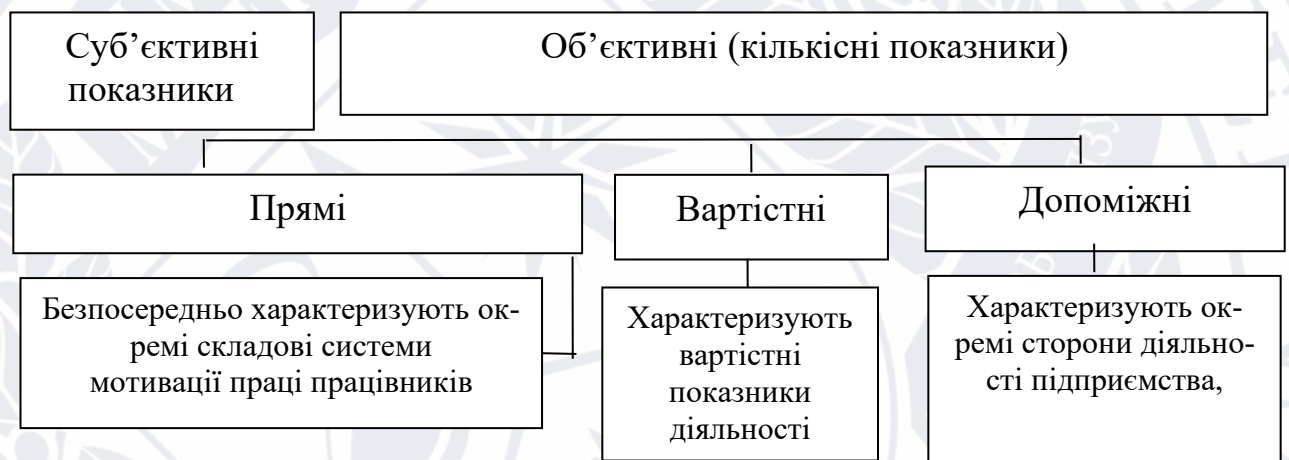


Рисунок 1.16 – Система показників оцінювання ефективності системи управління мотивацією праці працівників підприємства

Суб'єктивні показники, за допомогою яких можна здійснити оцінювання стану та ефективності системи управління мотивацією праці працівників підприємства, можна здійснити за допомогою використання напрацювань [4], які наведено на рис. 1.17.

Тобто, на основі вивчення і аналізування суб'єктивних показників, за допомогою яких можна оцінити ефективність управління системою мотивації праці працівників, можна отримати достатньо об'єктиву інформацію щодо стану мотивації праці працівників на підприємстві.

Непряму інформацію про стан та ефективність системи управління мотивацією праці працівників підприємства можна отримати шляхом розрахунку низки кількісних показників, величина яких безпосередньо

пов'язана з діяльністю працівників, а значить – і з системою мотивації їх праці, що існує на підприємстві.

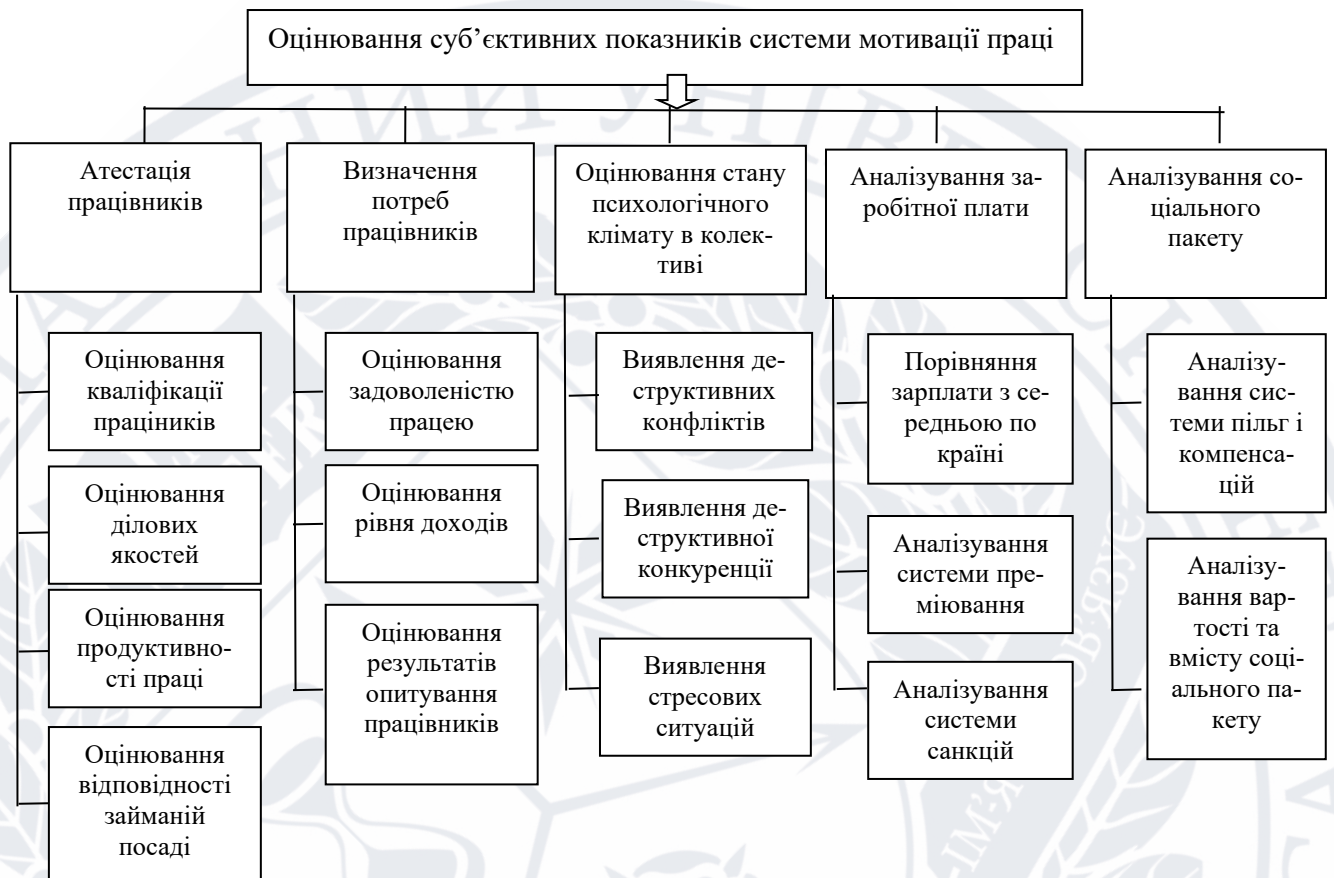


Рисунок 1.17 – Оцінювання суб'єктивних показників системи управління мотивацією праці працівників ([4] з власними доопрацюваннями)

Обираючи такі показники, доцільно керуватися такими положеннями:

а) інформація для розрахунку таких показників має бути у відкритому доступі і такою, щоб її можна було відносно легко знайти і проаналізувати; б) інформація має бути достовірною, однозначною, зрозумілою тощо. На основі проведених досліджень, нами пропонується для опосередкованого оцінювання ефективності системи управління мотивацією праці працівників підприємства використовувати такі кількісні об'єктивні показники.

1. Загальні вартісні показники: динаміка зміни чистого доходу підприємства; динаміка зміни всіх видів прибутку підприємства.

2. Загальні відносні показники:

а) рентабельність активів підприємства R_a :

$$R_a = \frac{\Pi_p}{A_{\text{сер}}} \cdot 100\%, \quad (1.3)$$

де Π_p – чистий прибуток, що його отримало підприємство в цьому році;

$A_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість активів підприємства у цьому році.

Рентабельність власного капіталу $R_{\text{вк}}$ підприємства:

$$R_{\text{вк}} = \frac{\Pi_p}{\text{ВК}_{\text{сер}}} \cdot 100\%, \quad (1.4)$$

де $\text{ВК}_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість власного капіталу підприємства у цьому році.

Рентабельність основного капіталу $R_{\text{ок}}$ підприємства:

$$R_{\text{ок}} = \frac{\Pi_p}{\text{ОК}_{\text{сер}}} \cdot 100\%, \quad (1.5)$$

де $\text{ОК}_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість основного капіталу підприємства у цьому році.

3. Конкретні кількісні показники:

а). *Коефіцієнт плинності кадрів* $K_{\text{пл}}$:

$$K_{\text{пл}} = \frac{(\text{Ч}_{\text{влас}} + \text{Ч}_{\text{пор}})}{\text{Ч}_{\text{сер}}} \cdot 100\% \quad (1.6)$$

де $\text{Ч}_{\text{влас}}$ – кількість працівників, звільнених протягом року за власним бажанням;

$\text{Ч}_{\text{пор}}$ – кількість працівників, звільнених протягом року за порушення трудової дисципліни, за рішеннями суду тощо;

$\text{Ч}_{\text{сер}}$ – середньорічна кількість працівників підприємства.

б). *Продуктивність праці працівників* $\text{ПП}_{\text{пр}}$ підприємства:

$$\text{ПП}_{\text{пр}} = \frac{D}{\text{Ч}_{\text{сер}}}, \quad (1.7)$$

де D – величина доходу, який був отриманий на підприємстві протягом року.

в). *Продуктивність праці промислово-виробничих працівників* $\text{ПП}_{\text{пвп}}$:

$$\text{ПП}_{\text{ПВП}} = \frac{(\text{ЧД} - \text{МЕВ} - \text{А})}{\text{Ч}_{\text{сер-ПВП}}},$$

(1.8)

де ЧД – чистий дохід підприємства у цьому році;
 МЕВ – величина матеріальних та енергетичних витрат підприємства за рік;
 А – величина амортизаційних відрахувань підприємства за рік;
 Ч_{сер-ПВП} – середньорічна кількість промислово-виробничих працівників підприємства.

г). *Коефіцієнт віддачі заробітної плати* $K_{\text{взп}}$ працівників:

$$K_{\text{взп}} = \frac{\text{ЧД}}{\Phi_{\text{зп}} + \Phi_{\text{мз}}}, \quad (1.9)$$

де $\Phi_{\text{зп}}$ – фонд заробітної плати працівників підприємства;
 $\Phi_{\text{мз}}$ – фонд матеріального заохочення працівників підприємства.

Чим вищим буде коефіцієнт $K_{\text{взп}}$, тим більшу віддачу буде мати праця працівників (а значить працівники будуть мотивовані краще працювати), тим більше доходу вони принесуть підприємству.

д). *Коефіцієнт віддачі основних засобів* $K_{\text{оз}}$:

$$K_{\text{оз}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ОЗ}_{\text{сер}}}. \quad (1.10)$$

де $\text{ОЗ}_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість основних засобів підприємства.

Зростання цього коефіцієнта свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів підприємства, що опосередковано свідчить, що працівники почали краще експлуатувати ці засоби.

е). *Коефіцієнт оборотності (віддачі) оборотних активів* $K_{\text{оа}}$:

$$K_{\text{оа}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ОА}_{\text{сер}}}. \quad (1.11)$$

де $\text{ОА}_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість оборотних (поточних) активів підприємства.

Зростання цього коефіцієнта опосередковано свідчить про покращення ефективності виробничої діяльності підприємства, тобто працівники підприємства почали краще працювати, а значить вони краще вмотивовані.

ж). *Коефіцієнт оборотності виробничих запасів* $K_{ВЗ}$:

$$K_{ВЗ} = \frac{ЧД}{ВЗ_{сер}}, \quad (1.12)$$

де $ВЗ_{сер}$ – середньорічна вартість виробничих запасів.

Збільшення цього коефіцієнта свідчить про покращення якості продукції підприємства, тобто працівники підприємства почали краще працювати, а значить вони краще вмотивовані.

к). *Рівень механізації та автоматизації робіт* $K_{мр}$:

$$K_{мр} = \frac{T_1 + T_2}{T_3} \cdot 100\%, \quad (1.13)$$

де T_1 , – трудомісткість робіт, які виконуються на автоматичному обладнанні та верстатах-автоматах (в нормо-годинах);

T_2 – трудомісткість робіт, які виконуються механізованим способом за допомогою машин і механізмів (в нормо-годинах);

T_3 – загальна трудомісткість всіх робіт (в нормо-годинах).

Зростання цього коефіцієнта свідчить, що роботу почали виконувати більш кваліфіковані працівники, які також до цього були мотивовані підвищувати свою кваліфікацію.

л) *Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці працівників до зростання їх заробітної плати* $K_{вип}$:

$$K_{вип} = \frac{\Delta ПР_{сер}}{\Delta ЗП_{сер}}, \quad (1.14)$$

де $\Delta ПР_{сер}$ – темпи зростання середньорічної продуктивності праці працівників, у відносних одиницях;

де $\Delta ЗП_{сер}$ – темпи зростання середньорічної номінальної заробітної плати працівників підприємства, у відносних одиницях.

Якщо $K_{вип} > 1$ і зростає, що це свідчить про те, що система управління мотивацією праці працівників на підприємстві працює ефективно.

4. Опосередковане оцінювання рівня ефективності мотивації праці працівників підприємства можна зробити, якщо проаналізувати, чи витримується на підприємстві так зване «золотого правила економіки», яке має вигляд:

$$\Delta T_{\text{чп}} > \Delta T_{\text{д}} > \Delta T_{\text{А}} > 100 \% , \quad (1.15)$$

де $\Delta T_{\text{чп}}$ – темпи приросту чистого прибутку підприємства, %;

$\Delta T_{\text{д}}$ – темпи приросту доходу підприємства від реалізації продукції, %;

$\Delta T_{\text{А}}$ – темпи приросту загальної вартості активів підприємства, %.

Тобто діяльність підприємства загалом можна вважати ефективною, якщо темпи зростання чистого прибутку підприємства перевищують темпи зростання доходу підприємства від реалізації продукції, а темпи зростання доходу від реалізації продукції перевищують темпи зростання вартості активів підприємства.

На завершення розгляду цього питання, можна зробити висновок, що оцінювати ефективність системи управління мотивацією праці працівників підприємства можна за допомогою більш точних суб'єктивних показників та за допомогою менш точних опосередкованих кількісних показників.

Потрібно також підкреслити, що в українських реаліях це зробити досить непросто, оскільки працівники традиційно більшою мірою працюють заради своєї вигоди, а не на благо підприємства. Порівняно з американською системою мотивування, керівник українського підприємства не завжди знає своїх підлеглих. На відміну від німецької системи мотивування працівників в Україні на першому місці стоїть прибуток підприємства, а вже потім задоволення інтересів працюючих працівників тощо. Тому перед вітчизняними підприємствами стоїть складна проблема перебудови систем управління мотивацією праці працівників.

Висновки до розділу 1

Під час виконання цього розділу магістерської кваліфікаційної роботи було проаналізовано думки різних вчених щодо сутності поняття «мотивація

праці працівників» та висловлено власну точку зору з цього питання. Зокрема, запропоноване власне тлумачення поняття «мотивація», яке відрізняється від існуючих своєю конкретністю, лаконічністю і точністю, а саме: *мотивація* – це свідомий вибір працівником підприємства під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (факторів, чинників впливу) певного типу економічної поведінки, яка спонукає працівника до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених перед ним цілей.

Проаналізовано більше 10-ти класичних змістовних та процесуальних теорій мотивації праці і зроблено висновок, що у змістовних теоріях мотивації основна увага зосереджена на *аналізі факторів*, які лежать в основі мотивації, а в процесуальних теоріях наголос робиться на *процес виникнення* у працівника певної мотивації до праці, на формування того чи іншого типу економічної поведінки працівників, а також на передбачення результатів мотиваційного процесу.

Вивчено взаємозв'язок між мотивами та стимулами як складовими мотиву процесу мотивування працівників. Зокрема, мотив – це внутрішнє переконання працівника діяти так, а не інакше, а стимул – це зовнішній імпульс впливу на працівника. Тобто людина, отримавши певний зовнішній вплив, зіставляє його зі своїми потребами та цільовими установками, і тільки після цього приймає певне рішення.

Складено класифікацію основних видів мотивації працівників, до яких віднесено економічно пряму, економічну непряму і опосередковану мотивацію; матеріальну, трудову і статусну мотивацію; мотивацію на стадії нових ідей, на стадії реалізації проєкту та стадії апробації проєкту.

Проаналізовано зв'язок між методами мотивування працівників (до яких віднесені матеріальні, моральні, адміністративні, організаційно-технічні і нематеріальні методи мотивування) та формами мотивування і стимулювання, які застосовуються в практичній роботі підприємств. Наведено перелік і охарактеризовано методи і форми нематеріального мотивування працівників підприємства.

Встановлено основні фактори, що впливають на мотивацію праці працівників підприємства. Проаналізовано такі фактори, як організаційно-економічні, матеріально-технічні, соціально-психологічні та встановлено їх вміст.

Розроблено та обгрунтовано алгоритм процесу мотивування праці працівників підприємства, який складається з низки робіт, починаючи з моменту виникнення потреб у працівників і закінчуючи моментом задоволення цих потреб.

Досліджено основні наукові підходи до формування на підприємстві системи позитивної мотивації працівників до високоефективної праці та розроблено правила формування такої системи мотивації.

Обгрунтовано вибір показників і методик оцінювання стану та ефективності системи управління мотивацією праці на підприємстві. Запропоновано використовувати низку суб'єктивних та кількісних (розрахункових) показників, які згруповано в 4 групи: загальні вартісні; загальні відносні; конкретні кількісні; показники, що характеризують «золоте правило економіки».

Зроблено висновок, що мотиваційний процес на підприємстві має бути керованим, для чого менеджери мають постійно здійснювати спостереження та контроль за станом мотиваційного процесу, вивчати та аналізувати соціально-економічні аспекти діяльності підприємства, ставлення працівників до праці, до виконання своїх завдань і трудових функцій; створювати справедливую систему оцінювання кількісних і якісних результатів праці працівників; сприймати (а не ігнорувати) різні висловлювання працівників щодо існуючої на підприємстві системи мотивування та стимулювання праці, і перш за все – оплати праці; аналізувати ці висловлювання і ухвалювати відповідні рішення.

Мотиваційний процес на підприємствах має бути прозорим, тобто кожен працівник повинен знати, яку винагороду він отримає за високоефективну працю, за виконання роботи з високим рівнем якості, за виявлену ініціативу тощо, яким буде публічне визнання заслуг працівника, його кар'єрне зростання тощо.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОВ – ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ФІРМИ «КОЗАК+»

2.1 Аналіз основних економічних і фінансових показників діяльності ТОВ – виробничо-комерційна фірма «Козак+»

ТОВ – виробничо-комерційна фірма «Козак+» займається неспеціалізованою оптовою торгівлею (КВЕД. 46.90), заснована 22.06.1999 року, має статутний капітал 3 млн грн. Власники фірми: Фурман Наталія Федорівна (2 900 000 грн або 96,7% статутного капіталу) і Черевко Віктор Андрійович (100 000 грн або 3,33%).

Проаналізуємо динаміку основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ ВКФ «Козак+» за 4 останні роки: з 2018 по 2021 рік. Для цього проаналізуємо такі показники, як дохід від реалізації продукції підприємства, собівартість реалізованої продукції, інші операційні витрати (до яких належать переважна більшість адміністративних витрат та витрат на збут). Інформацію [75] з цього приводу наведено в таблиці 2.1 та показано на рис. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності ТОВ ВКФ «Козак+» за 2018-2021 роки, тис грн (округлено)

Показники	Роки				Відхилення					
	2018	2019	2020	2021	2019 до 2018 року		2020 від 2019 року		2021 від 2020 року	
					Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
1. Дохід від реалізації продукції	721	868	1268	1069	+147	+20	+400	+46	-199	-16
2. Собівартість реалізованої продукції	536	728	1025	770	+192	+36	+297	+41	-255	-25
3. Інші операційні витрати	606	471	470	538	-135	-22	-1	-0,2	+68	+14

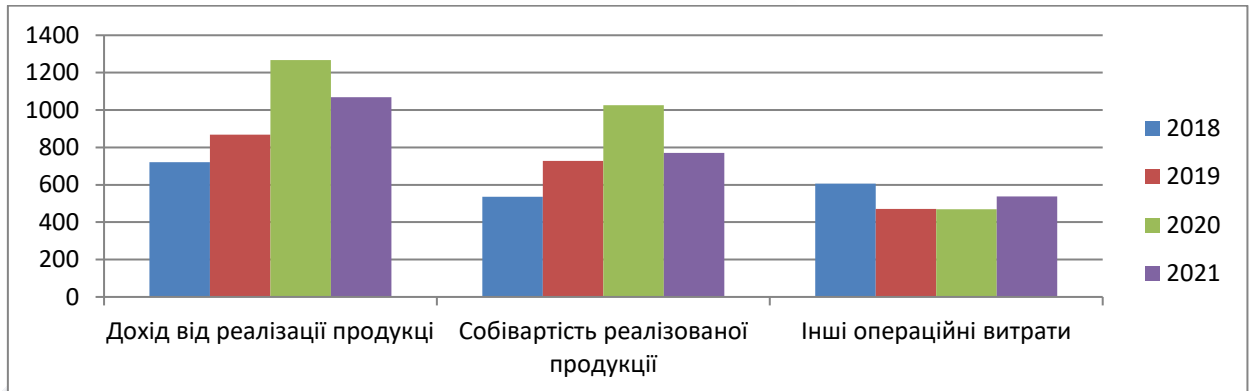


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни основних економічних показників ТОВ ВКФ «Козак+» у 2018-2021 роках (тисяч грн)

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 2.1 та зображеної на рис. 2.1, показує, що протягом 2018-2021 років динаміка зміни величини чистого доходу підприємства була нестабільною. Так, якщо у 2018 р. чистий дохід від реалізації продукції підприємства становив 721 тис грн, у 2019 році – 868 тис грн, в 2020 році – вже 1268 тис грн (тобто чистий дохід зростає), то в 2021 році його величина впала до рівня 1069 тис. грн, тобто за 4 роки чистий дохід підприємства від реалізації продукції зріс всього на $(1069-721) = 348$ тис грн або на 48%. Таке зростання величини доходу від реалізації продукції пояснюється не стільки покращенням ефективності діяльності підприємства, скільки зростанням цін на всі види ресурсів.

Зазначена тенденція характерна і для такого показника, як собівартість реалізованої продукції. Якщо у 2018 р. ця величина становила 536 тис грн, у 2019 р. – 728 тис грн, в 2020 році – 1025 тис грн (тобто зростала), то в 2021 році – собівартість реалізованої продукції зменшилася до 770 тис грн, тобто за 4 роки собівартість реалізованої продукції загалом зросла на $(770 - 536) = 234$ тис грн, або зросла на 43,6%, тобто зросла практично так, як і зросла величина чистого доходу підприємства. Це ще раз підкреслює, що основною причиною цього явища є суттєве підвищення цін на матеріальні і енергетичні ресурси.

Деяко інша тенденція спостерігається з динамікою «інших операційних витрат», основними з яких є адміністративні витрати підприємства та витрати на збут. Так, якщо у 2018 р. вартість «інших операційних витрат» становила 606 тис грн, у 2019 р. – 471 тис грн (тобто суттєво зменшилася), у 2020 році – 470

тис грн (тобто практично не змінилася), то в 2021 році – вартість інших «операційних витрат» дещо зросла до рівня 538 тис грн, але загалом за 4 роки вартість «інших операційних витрат» загалом зменшилася на $(538 - 606) = 68$ тис грн, або зменшилася на 11,2%. Таку тенденцію у принципі можна вважати позитивною, оскільки зменшення будь-яких витрат автоматично збільшує прибутки підприємства, але з іншого боку, зменшення цих витрат звужує можливості підприємства більш ефективно займатися збутом своєї продукції, її рекламуванням, стимулюванням працівників підприємства тощо.

Далі проаналізуємо динаміку зміни прибутку до оподаткування та чистого прибутку підприємства за 2018-2021 роки [75]. Інформацію з цього приводу наведено у таблиці 2.2 та показано на рис. 2.2 .

Таблиця 2.2– Інформація щодо видів прибутків, що їх отримувало ТОВ ВФК «Козак+» протягом 2018-2021 років, тис грн [66] (округлено)

Показники	Роки				Відхилення					
	2018	2019	2020	2021	2019 до 2018 року		2020 від 2019 року		2021 від 2020 року	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Прибуток до оподаткування	-422	-331	-198	-239	+91	+22	+133	+40	-41	-21
2. Чистий прибуток	-435	-351	-214	-252	+84	+19	+137	+39	-38	-18

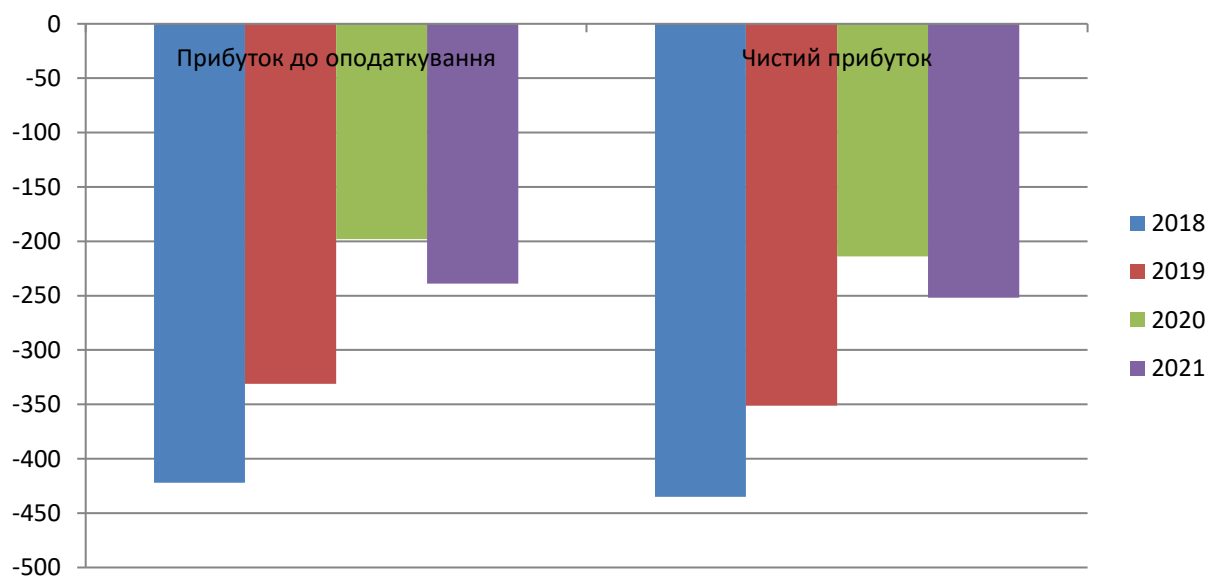


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни показників прибутку (а точніше – збитків) підприємства ТОВ ВФК «Козак+» за 2018-2021 рр. (тис. грн.)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.2, показує, що протягом 2018-2021 років підприємство працювало збитково, хоча в 2018-2020 роках збитковість підприємства дещо зменшилася. Так, якщо в 2018 році величина збитку становила 422 тис грн, в 2019 році 331 тис грн, в 2020 році – 198 тис грн, тобто за 3 роки збитковість підприємства зменшилася з $(422-198) = 224$ тис грн, то в 2021 році збитковість підприємства знову зросла до 239 тис грн. Загалом же, з 2018 по 2021 роки збитковість підприємства зменшилася на $(422-239) = 183$ тис грн, або зменшилася на 43,3%. Цю тенденцію можна вважати як таку, що свідчить про намагання підприємства вийти на прибутковий рівень роботи.

Якщо проаналізувати динаміку зміни чистого збитку, то вона повторює динаміку зміни збитку підприємства. Так, в 2018 р. величина чистого збитку підприємства становила 435 тис грн, у 2019 році її величина зменшилася до 351 тис грн, в 2020 році – зменшилася до рівня 214 тис грн, тобто за 3 роки величина чистого збитку підприємства зменшилася з 435 тис грн до 214 тис грн, тобто зменшилася на $(435-214) = 221$ тис грн (тобто зменшилася в 2 рази), то в 2021 році величина чистого збитку знову зросла до рівня 252 тис грн. Але загалом за 2018-2021 роки величина чистого збитку підприємства зменшилася на $(435 - 252) = 183$ тис грн, або зменшилася в 1,8 разів.

Знов-таки, цю тенденцію можна вважати як таку, що свідчить про намагання підприємства вийти на прибутковий рівень роботи.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ТОВ ВКФ «Козак+» за 2019-2021 роки. Для цього спочатку [75] розрахуємо середнє значення обраних для аналізу основних показників «Активу» (див. таблицю 2.3).

Далі, на основі таблиці 2.3, складемо таблицю 2.4, в якій зробимо розрахунки абсолютних та відносних відхилень значень середньорічних значень статей активу бухгалтерського балансу ТОВ ВКФ «Козак+» за 2019-2021 роки та покажемо їх у вигляді графіків на рис 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок середньорічних значень статей «Активу» бухгалтерського балансу ТОВ ВКФ «Козак+», тис грн (округлено)

Показники	2019		2020		2021		Середньорічна вартість		
	Початок року	Кінець року	Початок року	Кінець року	Початок року	Кінець року	2019	2020	2021
1.Актив	714,1	705,3	705,3	760,5	760,5	688,1	710	733	724
2. Оборотні активи	712,3	703,6	703,6	758,9	758,9	686,5	708	731	722
3. Необоротні активи	1,8	1,7	1,7	1,6	1,6	1,6	1,75	1,65	1,6
4. Основні засоби (за первісною вартістю)	57	57	57	57	57	57	57	57	57

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ТОВ ВКФ «Козак+» за 2019-2021 роки (тис грн та %) (округлено)

Статті активу балансу	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2020 р. до 2019 р.		2021 р. до 2020 р.	
				Абс.	%	Абс.	%
1. Актив	710	733	724	+23	+3,2	-9	-1,2
2. Оборотні активи	708	731	722	+23	+3,2	-9	-1,2
3. Необоротні активи	1,75	1,65	1,6	+0,1	+5,7	-0,05	-3
4. Основні засоби (за її первісною вартістю)	57	57	57	0	0	0	0

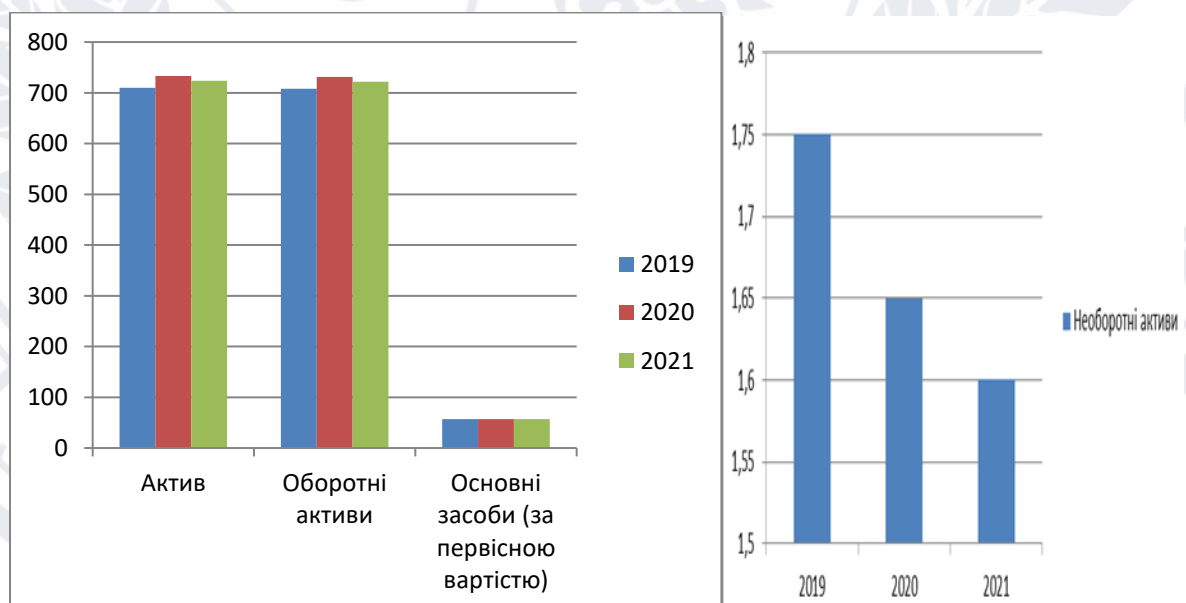


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни середньорічної вартості основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ТОВ ВКФ «Козак+» за 2019-2021 роки (тисяч грн)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.3, показує, що протягом 2019-2021 років середньорічна вартість всіх досліджуваних статей практично не змінювалася. Так, протягом 2019-2021 років середньорічна вартість активів підприємства зросла з 710 тис грн у 2019 році до 733 тис грн у 2020 р., а потім зменшилася до 724 тис грн у 2021 році. Тобто за 3 роки середньорічна вартість активів зросла всього на $(724-710) = 14$ тис грн, або зросла на 1,97%.

Середньорічна вартість оборотних активів підприємства зросла з 708 тис грн у 2019 році до 731 тис грн у 2020 р., а потім зменшилася до 722 тис грн у 2021 році. Тобто за 3 роки середньорічна вартість оборотних активів підприємства зросла також на $(722-708) = 14$ тис грн, або зросла на 1,98%.

Протягом 2019-2021 років середньорічна вартість необоротних активів підприємства навпаки незначно зменшувалася: з 1,75 тис грн у 2019 р. до 1,65 тис грн у 2020 році та до 1,6 тис грн у 2021 році. Тобто за 3 роки зменшення середньорічної вартості необоротних активів становило $(1,75-1,6) = 0,15$ тис грн або 8,6%.

Стабільною залишається середньорічна вартість основного капіталу (основних засобів підприємства) за їх первісною вартістю, яка протягом 2019-2021 років залишилася незмінною 57 тис. грн. Це означає, що підприємство не здійснює модернізацію свого виробництва, а існуючі основні засоби практично повністю амортизувалися. Так, в 2021 році при первісній вартості 57 тис. грн. їх знос становив 55,4 тис. грн [75] або 97,2%.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2019-2021 роки. Для цього, керуючись рекомендаціями, наведеними в [2], випишемо значення основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу [75] підприємства на початок та на кінець кожного із 2019-го, 2020-го та 2021-го років та розрахуємо середньорічну вартість цих статей (див. таблицю 2.5).

Таблиця 2.5 – Розрахунок середньорічної вартості статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТОВ ВКФ «Козак+», тис грн (округлено) [66]

Статті	2018		2019		2020		Середньорічна вартість		
	Початок року	Кінець року	Початок року	Кінець року	Початок року	Кінець року	2018	2019	2020
1.Пасив	714,1	705,3	705,3	760,5	760,5	688,1	710	733	724
2. Власний капітал	292,2	-58,6	-58,6	-	-	-	117	-165	-399
3. Поточні зобов'язання	421,9	763,9	763,9	1032,8	1032,8	1212,8	593	898	1123
4. Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Далі, керуючись розрахунками, наведеними в таблиці 2.5, розрахуємо абсолютну і відносну зміну середньорічної вартості основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2019-2021 роки (див. таблицю 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка зміни середньорічної вартості основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТОВ ВКФ «Козак+» за 2019-2021 роки (тис грн та %) (округлено)

Статті пасиву балансу	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019 р.	
				Абс.	%	Абс.	%
1.Пасив	710	733	724	+8,4	+47	+10,7	+41
2. Власний капітал	117	-165	-399	+5,7	+55	+7,4	+46
3. Поточні зобов'язання	593	898	1123	+2,6	+36	+3,4	+34
4. Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0

На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.6, побудуємо графіки, які характеризують динаміку зміни середньорічної вартості основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2018-2020 роки (див. рис. 2.4) та проведемо аналіз зміни цих показників.

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.4, показує, що протягом 2019-2021 років середньорічна вартість всіх досліджуваних статей практично не змінювалася. Так, протягом 2019-2021 років середньорічна вартість пасиву підприємства зросла з 710 тис грн у 2019 році до 733 тис грн у 2020 р., а потім

зменшилася до 724 тис грн у 2021 році. Тобто за 3 роки середньорічна вартість пасиву зросла всього на $(724-710) = 14$ тис грн, або зросла на 1,97%.

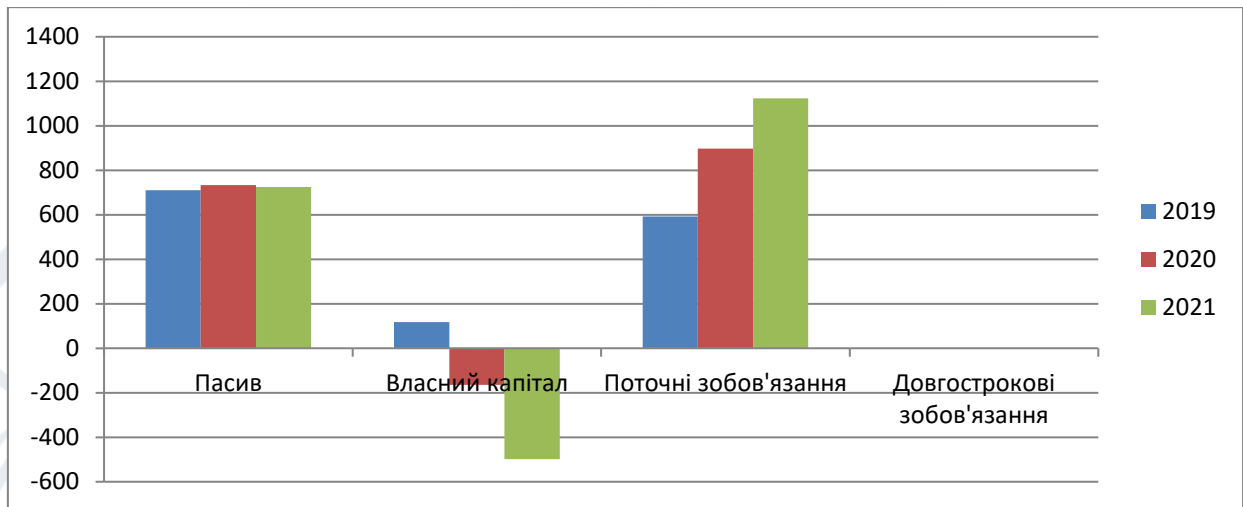


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни середньорічної вартості статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТОВ ВКФ «Козак+» за 2019-2021 роки, тис грн

Протягом 2019-2021 років стійку тенденцію до зростання мала середньорічна вартість поточних (короткострокових) зобов'язань підприємства, які за 3 роки зросли з 593 тис грн у 2019 році до 1123 тис грн у 2021 році, тобто зростання середньорічної вартості поточних зобов'язань підприємства за цей період становило $(1123 - 593) = 530$ тис грн, або 2,1 рази. Таке зростання пояснюється тим, що за цей період підприємство збільшило обсяги виробництва і реалізації продукції (тобто збільшило чистий дохід підприємства), а чим більше виробляється продукції і надається послуг, тим більшими мають бути витрати на придбання матеріалів, сировини тощо, що і знайшло своє відображення у зростанні короткострокових (поточних) зобов'язань підприємства.

Позитивним є також той факт, що протягом 2019-2021 років підприємство не мало довгострокових зобов'язань.

Що стосується динаміки зміни середньорічної вартості власного капіталу підприємства, то тут тенденція виявляється просто жахливою. Якщо в 2019 році величина власного капіталу підприємства становила 117 тис грн, тобто була додатною, то в 2020-му та 2021-му роках величина вартості власного капіталу стала від'ємною: (-165) тис грн у 2020 році та (399) тис грн у 2021

році, тобто за 3 роки середньорічна вартість власного капіталу зменшилася на $117+399 = 516$ тис грн, що є край негативним моментом в роботі підприємства.

Така ситуація пояснюється тим, що, як підкреслює к.е.н. І.В. Олександренко [76], чистий збиток збільшує непокритий збиток підприємства, який є складовою власного капіталу, що врешті-решт може призвести до його від'ємної величини. А від'ємне значення власного капіталу показує, що на підприємстві немає власного капіталу і весь обсяг майна, що має підприємство, було створено за рахунок позичених коштів. У цьому випадку виникає ситуація, коли позиковий капітал є більшим за активи підприємства, і як наслідок збільшує ризик ймовірності банкрутства цього підприємства

Далі, проаналізуємо показники, які характеризують рентабельність (ефективність) окремих сторін діяльності підприємства. На підставі аналізу низки літературних джерел (див. [2], [77], [78]) виберемо для нашого дослідження три основні і найбільш вживані показники рентабельності: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність основного капіталу (за первісною вартістю).

Примітка: Якщо показники, що беруться для розрахунків, мають від'ємне значення, то тоді розраховують рівень *збитковості діяльності* підприємства.

Рентабельність активів підприємства P_a розраховується за формулою:

$$P_a = \frac{\Pi_p}{A_{\text{сер}}} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

де Π_p – чистий прибуток, що його отримало підприємство в цьому році;

$A_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість активів підприємства у цьому році.

Рентабельність власного капіталу $P_{\text{вк}}$ розраховується за формулою:

$$P_{\text{вк}} = \frac{\Pi_p}{\text{ВК}_{\text{сер}}} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де $\text{ВК}_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість власного капіталу підприємства у цьому році.

Рентабельність основного капіталу $P_{\text{ок}}$ розраховується за формулою:

$$P_{ок} = \frac{\Pi_p}{OK_{ср}} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де $OK_{ср}$ – середньорічна вартість основного капіталу підприємства у цьому році.

Інформацію для розрахунку зазначених показників рентабельності взято із таблиць 2.2, 2.4 і 2.6 і згруповано в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Інформація для розрахунку показників рентабельності діяльності ТОВ ВКФ «Козак+» (тис грн) у 2019-2021 роках

Показники	2019	2020	2021
1. Чистий прибуток	-351	-214	-252
2. Середньорічна вартість активів	710	733	724
3. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	117	-165	-399
4. Середньорічна вартість основного капіталу підприємства (за первісною вартістю)	57	57	57

Спочатку розрахуємо рівень рентабельності (збитковості) активів підприємства P_a .

Так, рівень збитковості активів підприємства P_a становить:

$$P_{a2019} = \frac{-351}{710} \cdot 100\% = -49\%; \quad P_{a2020} = \frac{-214}{733} \cdot 100\% = -29\%;$$

$$P_{a2021} = \frac{-252}{724} \cdot 100\% = -35\%.$$

Рентабельність (рівень збитковості) основного капіталу підприємства $P_{ок}$ буде становити:

$$P_{ок2019} = \frac{-351}{57} \cdot 100\% = -616\%; \quad P_{ок2020} = \frac{-214}{57} \cdot 100\% = -375\%;$$

$$P_{ок2021} = \frac{-252}{57} \cdot 100\% = -442\%.$$

Зроблені розрахунки показників рентабельності (а точніше – рівні збитковості) зведено у таблицю 2.8 та наведено у вигляді графіків на рисунку 2.5.

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності (а точніше – рівня збитковості) діяльності ТОВ ВКФ «Козак+» (%)

Види рентабельності (збитковості)	Роки		
	2019	2020	2021
Рентабельність (збитковість) активів – P_a	-49	-29	-35
Рентабельність (збитковість) основного капіталу (основних засобів) – $P_{ок}$	-616	-373	-442

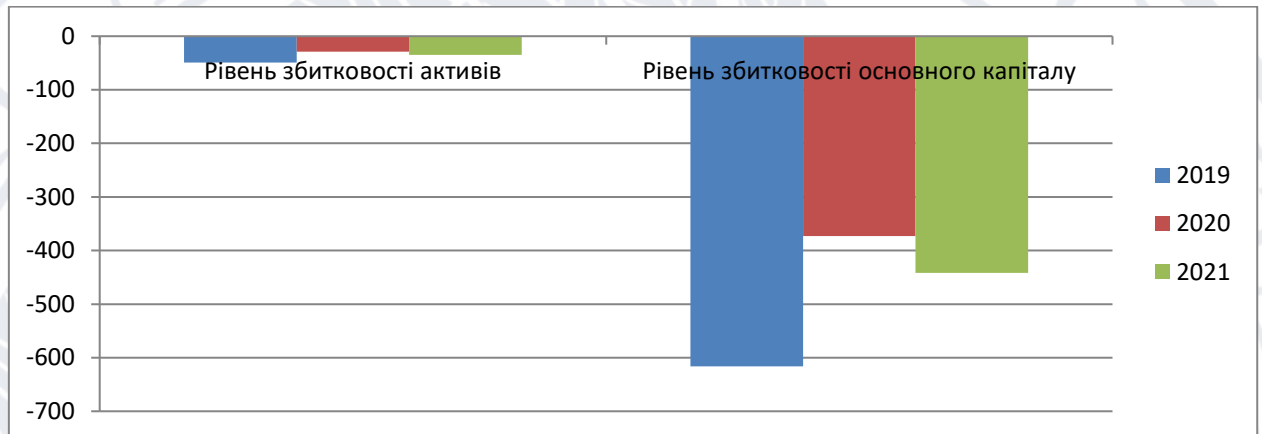


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни рівня збитковості діяльності ТОВ ВКФ «Козак+» у 2019-2021 роках (%)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.5, показує, що протягом 2019-2021 років рентабельність активів підприємства та рентабельність основного капіталу підприємства мали від'ємне значення, що свідчить про збитковість цієї діяльності. Так, рівень збитковості активів підприємства коливався з (-49)% у 2019 році до (-29)% у 2020 році і до (-35)% у 2021 році; а рівень збитковості основного капіталу підприємства коливався з (-616)% у 2019 році до (-373)% у 2020 році та до (-442%) у 2021 році. Тобто за 2019-2021 роки підприємству не вдалося досягти прибутковості своєї діяльності, і як наслідок – до отримання від'ємного значення власного капіталу підприємства, що сигналізує про високу ймовірність настання банкрутства підприємства.

На завершення проведено аналіз низки загальноприйнятих фінансових коефіцієнтів, що характеризують результати діяльності підприємства у 2019-2021 роках.

На основі аналізу рекомендацій, наведених в численних наукових працях [2], [79], [80] та інших, оберемо для дослідження і проаналізуємо динаміку зміни 5-ти фінансових коефіцієнтів: коефіцієнта загальної ліквідності, коефіцієнта платоспроможності, коефіцієнта фінансової стабільності, коефіцієнта фінансової стійкості і коефіцієнта фінансової заборгованості.

Коефіцієнт загальної ліквідності $K_{\text{загал}}$ розраховується за формулою:

$$K_{\text{загал}} = \frac{OA_{\text{сер}}}{ПЗ_{\text{сер}}}, \quad (2.4)$$

де $OA_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість оборотних (поточних) активів підприємства;

$ПЗ_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість поточних зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності свідчить про рівень спроможності підприємства покривати своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт платоспроможності підприємства $K_{\text{плат}}$ розраховується за формулою:

$$K_{\text{плат}} = \frac{A_{\text{сер}}}{ПЗ_{\text{сер}} + ДЗ_{\text{сер}}}, \quad (2.5)$$

де $A_{\text{сер}}$ – середньорічна величина активів підприємства;

$ДЗ_{\text{сер}}$ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства.

Цей коефіцієнт характеризує здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок активів.

Коефіцієнт фінансової стабільності $K_{\text{фін}}$ розраховується за формулою:

$$K_{\text{фін}} = \frac{ВК_{\text{сер}}}{ПЗ_{\text{сер}} + ДЗ_{\text{сер}}}. \quad (2.6)$$

де $ВК_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість власного капіталу підприємства у цьому році.

Цей коефіцієнт характеризує здатність підприємства покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості $K_{\text{ст}}$ розраховується за формулою:

$$K_{ст} = \frac{BK_{сер} + ДЗ_{сер}}{П_{сер}}, \quad (2.7)$$

де $П_{сер}$ – середньорічна величина пасивів (активів) підприємства у цьому році.

Цей коефіцієнт показує, наскільки підприємство є незалежним від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{заб}$ розраховують за формулою:

$$K_{заб} = \frac{ПЗ_{сер} + ДЗ_{сер}}{А_{сер}}. \quad (2.8)$$

Цей коефіцієнт показує, яка частина активів підприємства формується за рахунок поточних та довгострокових позикових коштів.

Інформацію для розрахунку заведених вище фінансових коефіцієнтів наведено в таблицях 2.4 та 2.6.

Так, для 2019-2021 р. коефіцієнт загальної ліквідності $K_{загал}$ становив:

$$K_{загал2019} = \frac{708}{593} = 1,19; \quad K_{загал2020} = \frac{731}{898} = 0,81; \quad K_{загал2021} = \frac{722}{1123} = 0,64.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта загальної ліквідності $K_{загалНорм} > 2$ (а для наших розрахунків $K_{загал} < 2$), то це свідчить, що підприємство не спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання.

Для 2019-2019 років коефіцієнт платоспроможності $K_{плат}$ становив:

$$K_{плат2019} = \frac{710}{593 + 0} = 1,2; \quad K_{плат2020} = \frac{733}{898 + 0} = 0,82; \quad K_{плат2021} = \frac{724}{1123 + 0} = 0,65.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта платоспроможності $K_{платНорм} > 2$ (а для наших розрахунків $K_{плат} < 2$), то це свідчить про не здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок своїх активів.

Для 2019-2021 років коефіцієнт фінансової стабільності $K_{фін}$ (або коефіцієнт фінансування) становив:

$$K_{\text{фін}2019} = \frac{117}{593 + 0} = 0,20; \quad K_{\text{фін}2010} = \frac{-165}{898 + 0} = -0,18;$$

$$K_{\text{фін}2021} = \frac{-399}{1123 + 0} = -0,36.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансової стабільності становить $K_{\text{фінНорм}} > 1,4$, а для наших розрахунків $K_{\text{фін}} < 1,4$ (а для 2020 і 2021 років взагалі має від'ємне значення), то це свідчить про абсолютну нездатність підприємства покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу. Або іншими словами, підприємство немає достатньої величини власного капіталу для забезпечення своєї фінансової стабільності у довгостроковій перспективі.

Для 2019-2021 років коефіцієнт фінансової стійкості $K_{\text{стійк}}$ підприємства становив:

$$K_{\text{стійк}2019} = \frac{117 + 0}{710} = 0,16; \quad K_{\text{стійк}2020} = \frac{-165 + 0}{733} = -0,26;$$

$$K_{\text{стійк}2021} = \frac{-399 + 0}{724} = -0,55.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості становить $K_{\text{стійкНорм}} > (0,6 \dots 0,8)$, а для наших розрахунків $K_{\text{стійк}} < (0,6 \dots 0,7)$, а для 2020-го та 2021-го років взагалі має від'ємне значення, то це свідчить, про абсолютну недостатню фінансову стійкість функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, оскільки воно не має достатніх резервів (в тому числі і зовнішніх) для підвищення ефективності своєї діяльності, а значить залежить від кредиторів.

Для 2019-2021 років коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{\text{заб}}$ становив:

$$K_{\text{заб}2019} = \frac{593 + 0}{710} = 0,83; \quad K_{\text{заб}2020} = \frac{898 + 0}{733} = 1,22; \quad K_{\text{заб}2021} = \frac{1123 + 0}{724} = 1,55.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансової заборгованості становить $K_{\text{забНорм}} \leq 0,5$, а для наших розрахунків $K_{\text{заб}} > 0,5$, то це означає, що більшу половину своїх активів підприємство сформуvalo за рахунок запозичених коштів, а меншу половину – за рахунок власного капіталу.

Розраховані вище фінансові коефіцієнти зведено в таблицю 2.9 та рис.

2.6.

Таблиця 2.9– Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність ТОВ ВКФ «Козак+» за 2019-2021 роки

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
1. Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	1,19	0,81	0,64
2. Коефіцієнт платоспроможності, $K_{плат}$	1,2	0,82	0,65
3. Коефіцієнт фінансової стабільності, $K_{фін}$	0,2	-0,18	-0,36
4. Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{стійк}$	0,16	-0,26	-0,55
5. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{заб}$	0,83	1,22	1,55

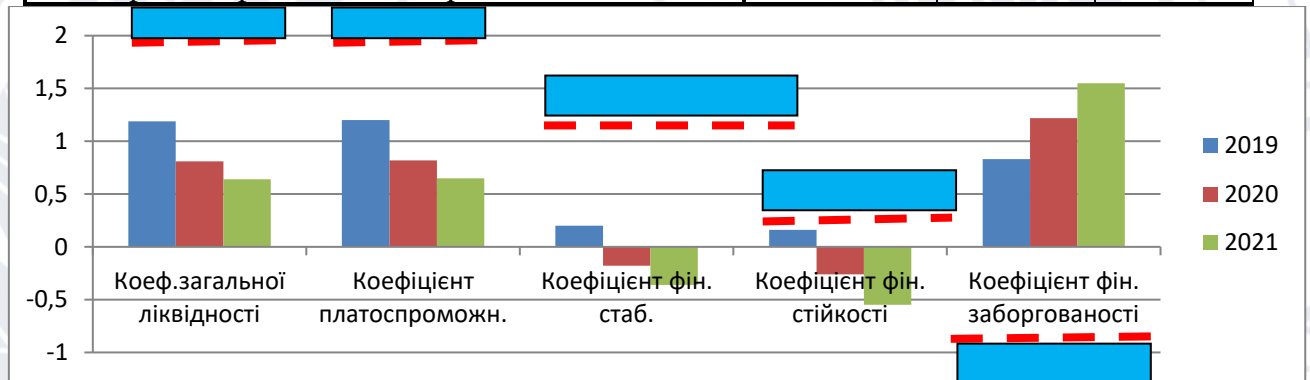


Рисунок 2.6 – Розраховані фінансові коефіцієнти ТОВ ВКФ «Козак+» за 2019-2021 роки (у відносних одиницях)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.6, показує, що всі розраховані фінансові коефіцієнти а) мають негативну тенденцію зміни; б) перебувають далеко поза межами своїх нормативних значень; в) і це свідчить про те, що підприємство не спроможне забезпечувати свій подальший розвиток як за рахунок власних коштів, так і за рахунок запозичених.

2.2 Аналіз стану та ефективності чинної системи мотивації праці працівників у ТОВ виробничо-комерційній фірмі «Козак+»

Як було зазначено в підрозділі 1.3 цієї роботи, оцінювання стану та ефективності системи мотивації працівників підприємстві можна за допомогою використання суб'єктивних (якісних) та об'єктивних (кількісних показників).

Якісні (суб'єктивні) показники оцінювання ефективності системи мотивування працівників підприємства можна отримати методами опитуваннями, інтерв'ювання, експертним способом тощо, в результаті чого чинній системі мотивування працівників підприємства дається вербальна оцінка типу: «відмінна», «добра», «обгрунтована», «задовільна», «незадовільна», «погана», «незрозуміла», «нестабільна» тощо (див. підрозділ 1.3).

Оскільки на підприємстві працює всього лише 2 штатних працівника та 3 сумісника (кожен з яких працює на $\frac{1}{2}$ ставки), то провести опитування такої кількості працівників, на наш погляд, не має сенсу і не може дати об'єктивної оцінки чинній системі мотивування працівників підприємства.

Опосередковану інформацію про стан та ефективність чинної системи управління мотивацією праці працівників підприємства може дати (як було підкреслено в підрозділі 1.3) розрахунок низки кількісних показників, величина і динаміка яких безпосередньо пов'язана з діяльністю працівників підприємства, а значить – і з системою мотивування їх праці, що існує на підприємстві.

Обираючи такі показники, доцільно керуватися такими положеннями:

а) інформація для розрахунку таких показників має бути у відкритому доступі і такою, щоб її можна було відносно легко знайти і проаналізувати;

б) інформація має бути достовірною, однозначною, зрозумілою тощо.

Тому нами було запропоновано для опосередкованого оцінювання стану та ефективності системи управління мотивацією праці працівників підприємства використовувати такі кількісні (об'єктивні) показники: а) загальні вартісні показники (динаміку зміни доходу від реалізації продукції підприємства, динаміку зміни всіх видів прибутку підприємства) та б) загальні відносні показники (тобто всі види рентабельності) діяльності підприємства. Всі ці показники були розраховані нами раніше (дивись

підрозділ 2.1 цієї роботи) і їх значення та динаміка наведені на рис. 2.1 та 2.5.

Далі розрахуємо кількісні (об'єктивні) показники, які також опосередковано свідчать про стан та ефективність чинної системи мотивування працівників підприємства. Наявність доступу до потрібної інформації дає нам можливість розрахувати такі показники: коефіцієнт плинності кадрів; продуктивність праці працівників підприємства; коефіцієнт віддачі оплати праці працівників; коефіцієнт віддачі основних засобів; коефіцієнт віддачі оборотних активів; коефіцієнт оборотності виробничих запасів та коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці працівників відносно до зростання їх заробітної плати. Інформацію для розрахунку зазначених кількісних показників наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Інформація для розрахунку кількісних показників, які опосередковано характеризують стан та ефективність системи управління мотивацією працівників ТОВ – виробничо-комерційна фірма «Козак+» у 2019-2021 роках [75]

Зміст інформації	2019	2020	2021
1. Дохід підприємства від реалізації продукції за рік, тис грн	868	1268	1069
2. Витрати на оплату праці, тисяч грн	364	506	401
3. Середньорічна вартість основних засобів, тисяч грн	57	57	57
4. Середньорічна вартість оборотних активів, тисяч грн	708	731	722
5. Середня чисельність штатних працівників, осіб	4	2 (3,5)	2 (3,5)
6. Кількість осіб, які звільнилися протягом року за власним бажанням	1	0	0
7. Кількість працівників, які були звільнені за порушення трудової дисципліни	1	0	0
8. Вартість виробничих запасів на початок року, тисяч грн	500	408	411
9. Вартість виробничих запасів на кінець року, тисяч грн	408	411	482

Так, коефіцієнт плинності кадрів $K_{пл}$ у 2019-2021 рр. становив (див. ф. 1.15):

$$K_{пл}^{2019} = \frac{(1+1)}{4} \cdot 100\% = 50\%; \quad K_{пл}^{2020} = \frac{(0+0)}{2} \cdot 100\% = 0\%; \quad K_{пл}^{2021} = \frac{(0+0)}{2} \cdot 100\% = 0\%.$$

Продуктивність праці працівників $ПП_{пр}$ підприємства у 2019-2021 роках становила (див. ф-лу 1.6):

$$\text{ПП}_{\text{пп}}^{2019} = \frac{868}{4} = 217 \text{ тис грн/рік або } (217 : 12) = 18 \text{ тис грн/місяць}$$

$$\text{ПП}_{\text{пп}}^{2020} = \frac{1268}{3,5} = 362 \text{ тис грн/рік або } (362 : 12) \approx 30 \text{ тис грн/місяць};$$

$$\text{ПП}_{\text{пп}}^{2021} = \frac{1069}{3,5} = 305 \text{ тис грн/рік або } (305 : 12) = 25,4 \text{ тис грн/місяць}$$

Коефіцієнт віддачі оплати праці $K_{\text{воп}}$ працівників у 2019-2021 рр. становив (дивись ф.-лу 1.8):

$$K_{\text{воп}}^{2019} = \frac{868}{364} = 2,38; \quad K_{\text{воп}}^{2020} = \frac{1268}{506} = 2,51; \quad K_{\text{воп}}^{2021} = \frac{1069}{401} = 2,67.$$

Коефіцієнт віддачі (оборотності) основних засобів $K_{\text{оз}}$ у 2019-2021 рр. становив (ф. 1.9):

$$K_{\text{оз}}^{2019} = \frac{868}{57} = 15,2; \quad K_{\text{оз}}^{2020} = \frac{1268}{57} = 22,2; \quad K_{\text{оз}}^{2021} = \frac{1069}{57} = 18,8.$$

Коефіцієнт оборотності (віддачі) оборотних активів $K_{\text{оа}}$ у 2019-2021 роках становив (див. ф.-лу 1.10):

$$K_{\text{оа}}^{2019} = \frac{868}{708} = 1,22; \quad K_{\text{оа}}^{2020} = \frac{1268}{731} = 1,73; \quad K_{\text{оа}}^{2021} = \frac{1069}{722} = 1,48.$$

Коефіцієнт оборотності (віддачі) виробничих запасів $K_{\text{вз}}$ у 2019-2021 рр. становив (див. ф.лу 1.11):

$$K_{\text{вз}}^{2019} = \frac{868}{\frac{500+408}{2}} = 1,92; \quad K_{\text{вз}}^{2020} = \frac{1268}{\frac{408+411}{2}} = 3,1; \quad K_{\text{вз}}^{2021} = \frac{1069}{\frac{411+482}{2}} = 2,4.$$

Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці працівників до зростання їх заробітної плати $K_{\text{вип}}$ у 2019-2021 рр. становив (див. ф.-лу-1.13)::

$$K_{\text{вип}}^{20/19} = \frac{\frac{362-216}{364}}{\frac{216}{506-364}} = 1,73; \quad K_{\text{вип}}^{21/20} = \frac{\frac{305-362}{506}}{\frac{362}{401-506}} = 0,76.$$

Розраховані вище кількісні показники, які опосередковано характеризують ефективність системи мотивування праці працівників підприємства ТОВ–

виробничо-комерційна фірма «Козак+» у 2019-2021 роках, покажемо на рис. 2.7 та проведемо аналізування цих показників та динаміки їх зміни.

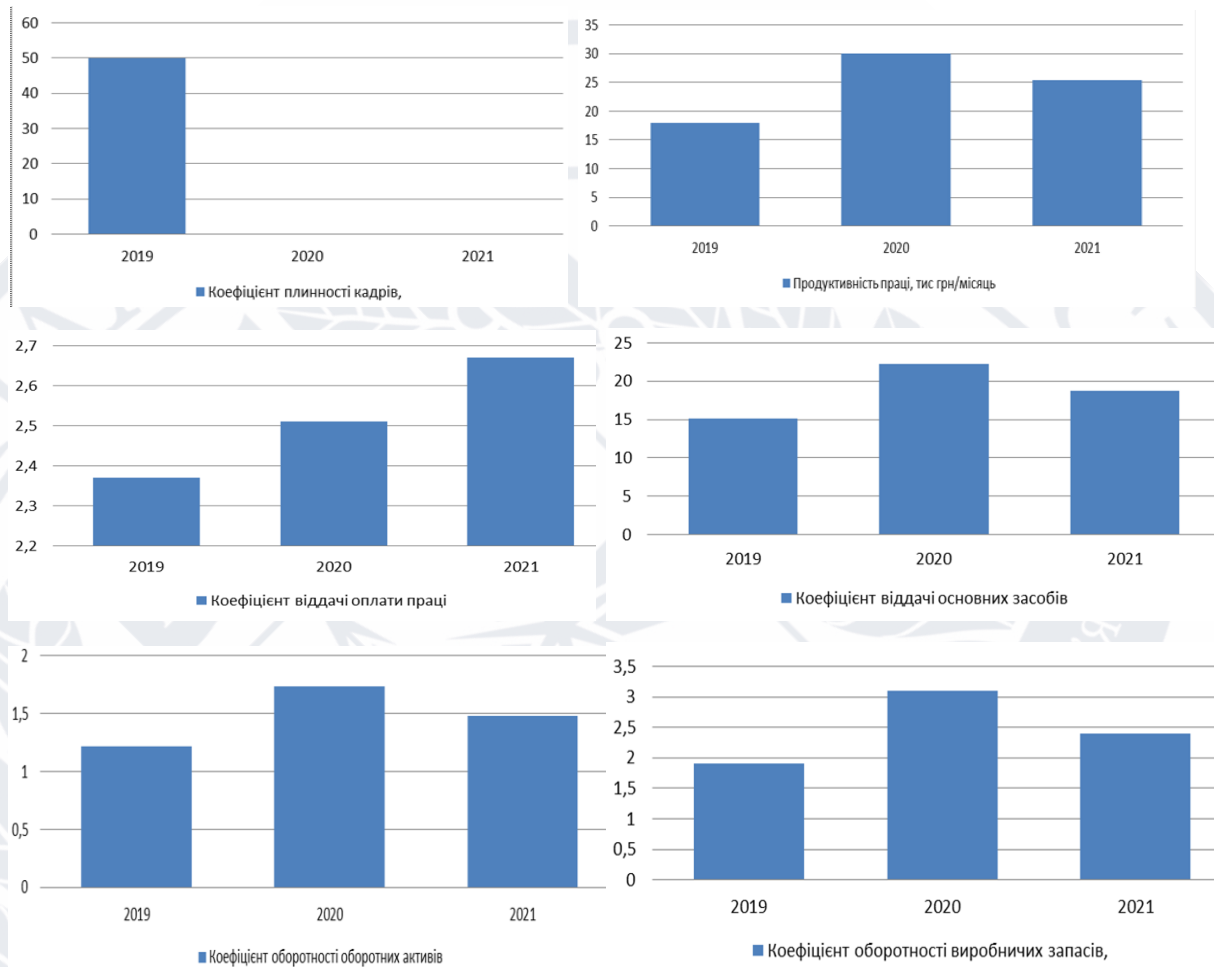


Рисунок 2.7 – Кількісні показники, що опосередковано характеризують ефективність системи управління мотивацією працівників ТОВ – ВКФ «Козак+» у 2019-2021 роках

Так, аналіз динаміки зміни коефіцієнта плинності $K_{пл}$, що мав місце протягом 2019-2021 років, показав, що в 2020 та 2021 році цей показник дорівнював нулю, тобто можна було б зробити висновок, що працівники підприємства дуже задоволені системою мотивування та оплати їх праці і тому не звільняються з цього підприємства. Але це, мабуть, не зовсім так, оскільки скрутна економічна ситуація, в якій перебуває підприємство, відсутність на ринку відповідних робочих місць тощо примушує працівників триматися на роботі за будь-яких обставин.

Позитивним можна вважати той факт, що річна продуктивність праці працівників підприємства ТОВ – ВКФ «Козак+» має стійку тенденцію до зростання (з 217 тисяч грн у 2019 році до 305 тисяч грн у 2021 році), що, на наш погляд, обумовлено не стільки ефективною системою управління мотивуванням праці працівників, а скільки банальним зростанням цін на матеріальні ресурси і, як наслідок, на продукцію підприємства.

Протягом 2019-2021 років спостерігається зростання коефіцієнта віддачі (оборотності) основних засобів $K_{OЗ}$ (з 15,2 до 18,8); зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів $K_{OА}$ (з 1,22 до 1,48) та зростання коефіцієнта оборотності виробничих запасів $K_{ВЗ}$ (з 1,92 до 2,4), що може свідчити про підвищення ефективності використання основних засобів підприємства, оборотних активів та більш активне використання виробничих запасів, що опосередковано свідчить, що працівники почали краще експлуатувати ці засоби, підвищувати якість наданих послуг тощо, тобто працівники підприємства стали краще працювати, а значить вони стали краще вмотивованими до ефективної праці.

Про це також опосередковано свідчить і зростання коефіцієнта віддачі оплати праці $K_{воп}$ працівників, який зріс з 2,38 у 2019 році до 2,67 у 2021 році.

Якщо проаналізувати динаміку зміни коефіцієнта випередження зростання продуктивності праці працівників $K_{вип}$ відносно до зростання їх заробітної плати, то якщо у 2020 році відносно 2019 року цей коефіцієнт становив 1,73, тобто темпи приросту продуктивності праці перевищували темпи зростання заробітної плати, то вже у 2021 році відносно 2020 року темпи зростання продуктивності праці відносно темпів зростання заробітної плати знизилися до рівня 0,76, тобто темпи зростання продуктивності праці стали меншими за темпи зростання заробітної плати, що з точки зору економічної теорії є негативним моментом у діяльності ТОВ–ВКФ «Козак+».

І на завершення проаналізуємо, як виконується на підприємстві так зване «золоте правило» економіки, яке визначається співвідношенням (див. ф.лу 1.14):

$$\frac{\text{ПР}_{\text{до}2}}{\text{ПР}_{\text{до}1}} > \frac{D_2}{D_1} > \frac{\bar{A}_2}{\bar{A}_1} > 1,0,$$

де $\text{ПР}_{\text{до}}$ – прибуток до оподаткування підприємства;

D – дохід підприємства від реалізації у цьому році;

\bar{A} – середньорічна вартість активів підприємства;

«1» – значення відповідного показника у попередньому році;

«2» – значення відповідного показника у поточному році.

Для 2020 року відносно 2019 року отримаємо [75]:

$$\frac{-198}{-331} \vee \frac{1268}{868} \vee \frac{733}{710} \vee 1 \text{ або } [0,6 < 1,46 < 1,03 > 1], \text{ тобто}$$

тобто «золоте правило» економіки у 2020 році порівняно з 2019 р. не виконувалося.

Для 2021 року відносно 2020 року отримаємо [75]:

$$\frac{-239}{-198} \vee \frac{1069}{1268} \vee \frac{724}{733} \vee 1 \text{ або } [1,2 > 0,84 < 0,99 > 1],$$

тобто «золоте правило» економіки у 2021 році порівняно з 2020 р. також не виконувалося.

Тобто діяльність підприємства ТОВ–виробничо-комерційна фірма «Козак+» протягом 2019-2021 років не можна вважати ефективною, оскільки темпи зростання чистого прибутку підприємства є меншими за темпи зростання доходу підприємства від реалізації продукції, а темпи зростання доходу підприємства від реалізації продукції є меншими за темпи зростання середньорічної вартості активів підприємства.

На завершення розгляду цього питання, можна зробити висновок, доцільність оцінювати ефективності системи управління мотивацією праці працівників підприємства за допомогою більш точних суб'єктивних показників та за допомогою менш точних опосередкованих кількісних показників.

Потрібно також підкреслити, що в українських реаліях це зробити досить непросто, оскільки працівники традиційно більшою мірою працюють

зароди своєї вигоди, а не на благо підприємства. Порівняно з американською системою мотивування праці працівників, керівник українського підприємства не завжди знає своїх підлеглих. На відміну від німецької системи мотивування працівників в Україні на першому місці стоїть прибуток підприємства, а вже потім задоволення інтересів працюючих працівників тощо. Тому перед вітчизняними підприємствами стоїть складна проблема перебудови систем управління мотивацією праці працівників.

2.3 Аналіз системи управління ТОВ–ВКФ «Козак+» та системи управління мотивацією праці працівників

Як було зазначено вище, виробничо-комерційна фірма «Козак+» є товариством з обмеженою відповідальністю зі статутним капіталом 3 млн грн. Фірма «Козак+» заснована 22.06.1999 року і займається неспеціалізованою оптовою торгівлею (КВЕД. 46.90). Власники фірми: Фурман Наталія Федорівна, яка володіє статутним капіталом вартістю у 2,9 млн грн (або 96,7% статутного капіталу) і Черевко Віктор Андрійович, у володінні якого 0,1 млн грн (або 3,33% статутного капіталу).

Середньооблікова чисельність штатних працівників підприємства складає 2 особи. Інші 3 працівники працюють за сумісництвом, кожен з яких на ½ ставки.

Організаційна структура управління ТОВ–ВКФ «Козак+» має вигляд, який наведено на рис. 2.8.

Аналіз організаційної структури управління ТОВ–ВКФ «Козак+» (рис. 2.8) показує, що на підприємстві практично застосовується лінійна (а точніше – патріархальна) схема управління. Очолює підприємство директор, якому безпосередньо підпорядковуються всі працівники, що працюють на підприємстві як на постійній основі, так і за сумісництвом. Тобто на директора підприємства реально покладається відповідальність за проведення маркетингових досліджень, вивчення запитів споживачів, вивчення продукції та послуг конкурентів, обрання цільового сегмента ринку, регулювання складських запасів тощо.

Директор представляє підприємство у взаємовідносинах з усіма іншими су-б'єктами ринку, приймає остаточне рішення з усіх питань, підписує всі фінансові та юридичні документи тощо.

Іншими словами, тип управління, який існує на підприємстві, належить до типу «культура влади» (або культура «Аполлона»), оскільки керівник є власником ресурсів, має певні управлінські здібності, освіту, позитивні людські якості тощо, і тому вирішує всі основні питання діяльності підприємства практично одноосібно, що, до речі, відповідає нинішньому етапу розвитку підприємства.

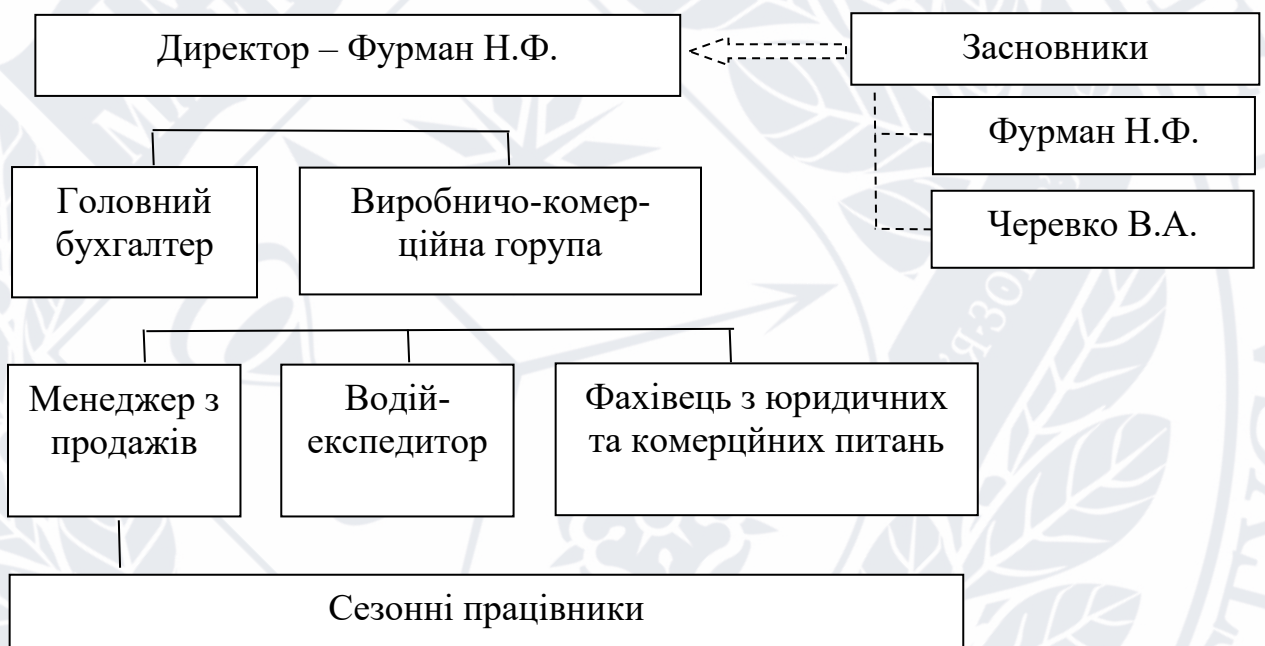


Рисунок 2.8 – Організаційна структура управління ТОВ – ВКФ «Козак+»

До управлінського складу підприємства входить: головний бухгалтер, який відповідає за належне ведення бухгалтерського обліку, формування статистичної та податкової звітності; своєчасне здійснення розрахунків з контрагентами, нарахування та видачу заробітної плати працівникам підприємства тощо.

До виробничо-комерційної групи входять: менеджер з продажів, який практично вивчає питання запитів на послуги підприємства, що надходять від споживачів, стан кон'юнктури на тому чи іншому ринку, обрання цільового сегменту ринку, регулювання запасів, проведення переговорів з клієнтами

тощо; водій-експедитор, який безпосередньо здійснює облік продукції, її оформлення, збереження, перевезення, постачання продукції споживачам і клієнтам тощо; фахівець з юридичних та комерційних питань, який займається вивченням всіх питань, які виникають в процесі роботи підприємства у його взаємовідносинах з клієнтами, споживачами, податковою інспекцією, постачальниками, органами місцевої влади тощо, і який готує свої пропозиції директору підприємства для ухвалення відповідних управлінських рішень.

Проведений нами аналіз також показав, що на підприємстві всі питання, пов'язані з мотивуванням працівників до ефективної праці вирішуються директором одноосібно. Така система мотивування працівників до ефективної праці має як свої переваги, так і свої недоліки. Переваги полягають у тому, що, оскільки на підприємстві працює дуже мало працівників, то директор особисто знає всіх їх і має можливість більш-менш об'єктивно (виходячи зі своїх уявлень) оцінити внесок кожного працівника у результати роботи підприємства, а також закріпити здобутки працівників у конкретному розмірі його оплати праці, який фіксується в контракті працівника при прийомі його на роботу.

Недоліком такої системи мотивування праці є те, що, з одного боку, у будь-якому випадку, у працівника може з'явитися невдоволення у розмірі отриманої ним оплати за свою працю (див. теорію справедливості С. Адамса, підрозділ 1.1); а з іншого боку, практично не враховуються (або слабо враховуються) зусилля працівника у розв'язанні багатьох інших питань, наприклад, проведення робіт, спрямованих на енергозбереження ресурсів – газу, електрики тощо; підвищення продуктивності праці, пошук нових клієнтів для підприємства тощо.

Окрім того, практика одноосібного ухвалення директором тих чи інших рішень з питань мотивування праці працівників, покладаючись лише на свій власний досвід та на власну інтуїцію, на жаль, часто призводить до помилок, виправлення яких може зайняти довгий час та вимагати значних витрат. При цьому інколи навіть одна помилка може бути фатальною і призвести до банкрутства підприємства і закриття його бізнесу.

Тому, на наш погляд, доцільним є проведення на підприємстві роботи з удосконалення системи управління мотивуванням праці працівників, що має безпосередньо позитивно вплинути на підвищення ефективності діяльності підприємства загалом і якнайшвидшого виходу його із кризового стану.

Висновки до розділу 2

В результаті виконання другого розділу магістерської кваліфікаційної роботи було проаналізовано основні показники діяльності ТОВ–виробничо-комерційна фірма «Козак+» за 2018-2021 роки.

Було встановлено, що протягом 2018-2021 років дохід підприємства від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, інші операційні витрати були нестабільними, а прибуток до оподаткування та чистий прибуток, що їх отримувало підприємство, мали від’ємне значення, тобто підприємство протягом 2018-21 років працювало збитково. В 2021 році чистий збиток, що його отримало підприємство, склав 252 тис. грн.

Протягом 2019-2021 років середньорічна вартість активів і оборотних активів підприємства практично перебувала на одному і тому ж рівні, а середньорічна вартість необоротних активів постійно зменшувалася.

Негативною є тенденція постійного зменшення вартості власного капіталу підприємства, яка в 2021 році досягла на кінець року рівня (-524,7) тисяч грн. Це означає, що на підприємстві реально немає власного капіталу і весь обсяг майна, що має підприємство, було створено за рахунок позичених коштів. У цьому випадку позиковий капітал є більшим за активи підприємства, і як наслідок збільшує ризик ймовірності банкрутства цього підприємства

Аналіз динаміки основних показників рентабельності показав, що протягом 2019-2021 років всі вони мають від’ємне значення, що є негативним в роботі підприємства, всі розраховані фінансові коефіцієнти мають негативну тенденцію зміни і перебувають далеко поза межами своїх нормативних значень, що свідчить про те, що підприємство не спроможне забезпечувати свій подальший розвиток як за рахунок власних коштів, так і за рахунок запозичених.

Загалом діяльність підприємства ТОВ – виробничо-комерційна фірма «Козак+» протягом 2019-2021 років не можна вважати ефективною, оскільки темпи зростання чистого прибутку підприємства є меншими за темпи зростання доходу підприємства від реалізації продукції, а темпи зростання доходу підприємства від реалізації продукції є меншими за темпи зростання середньорічної вартості активів підприємства.

Аналіз організаційної структури управління ТОВ–ВКФ «Козак+» показує, що на підприємстві практично застосовується лінійна (а точніше – патріархальна) схема управління. Очолює підприємство директор, якому безпосередньо підпорядковуються всі працівники, що працюють на підприємстві як на постійній основі, так і за сумісництвом. Тобто на директора реально покладається відповідальність за проведення маркетингових досліджень, вивчення запитів споживачів, вивчення продукції та послуг конкурентів, обрання цільового сегмента ринку, регулювання складських запасів тощо.

Кількісні показники, які опосередковано характеризують ефективність системи мотивування праці працівників підприємства, не є однозначними, а сама система управління мотивуванням праці є недосконалою, оскільки практика одноосібного ухвалення директором тих чи інших рішень з питань мотивування праці працівників, покладаючись лише на власний досвід та на власну інтуїцію, часто призводить до помилок, виправлення яких може зайняти довгий час та вимагати значних витрат. При цьому інколи навіть одна помилка може бути фатальною і призвести до банкрутства підприємства і закриття його бізнесу.

Недоліком такої системи мотивування праці є також те, що, з одного боку, у працівників може з'явитися невдоволення у розмірі отриманої ним оплати за свою працю (див. теорію справедливості С. Адамса, підрозділ 1.1); а з іншого боку, практично не враховуються (або слабо враховуються) зусилля працівника з розв'язання ним багатьох інших питань, наприклад, проведення робіт, спрямованих на енергозбереження ресурсів – газу, електрики тощо; підвищення продуктивності праці; пошук нових клієнтів тощо.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ
У ТОВ – ВКФ «КОЗАК+»

3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства та алгоритму розроблення системи управління мотивуванням праці працівників підприємства

Для обґрунтування вибору базової стратегії розвитку ТОВ виробничо-комерційна фірма «Козак+» проведемо SWOT-аналіз [2]. Для цього визначимо сильні та слабкі сторони підприємства, встановимо сприятливі можливості і загрози, які несуть для підприємства зовнішнє і внутрішнє середовище, і складемо таблицю SWOT-аналізу. Результати проведеного аналізу занесемо в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Таблиця SWOT-аналізу

«S» – Сильні сторони підприємства	«W» – Слабкі сторони підприємства
Наявність сучасного обладнання. Наявність кваліфікованих фахівців. Професійне керівництво. Значний досвід роботи на ринку	Збитковість діяльності. Практична відсутність власного капіталу. Малі обсяги діяльності
«O» – сприятливі можливості, що відкриваються для підприємства	«T» – Небезпеки (загрози), що можуть виникнути для підприємства
Стабільний попит на продукцію та послуги, що їх надає підприємство	Посилення конкуренції на ринку Зростання цін на матеріальні ресурси. Низька платоспроможність клієнтів

Далі, керуючись методикою, наведеною в [2], [81], [82], складемо матрицю SWOT-аналізу, для чого сильні та слабкі сторони підприємства зіставимо зі сприятливими можливостями та загрозами. При цьому для кожного сегмента матриці будемо задавати певне запитання та давати на нього обґрунтовану відповідь. До основних запитань належать:

- як скористатися можливостями, що відкриваються для підприємства, використовуючи його сильні сторони (так звані SO-стратегії)?

- за рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати існуючі (та потенційні) загрози (так звані ST-стратегії)?
- які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями (так звані WO-стратегії)?
- яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше, і як їх можна пом'якшити (так звані WT-стратегії)?

Результати проведеного аналізу показано на рис. 3.1.

		Зовнішнє середовище	
		Сприятливі можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони підприємства (S)	<i>Як скористатися можливостями, що відкриваються для підприємства, використовуючи його сильні сторони?</i> Залучити до співпраці з підприємством нових кваліфікованих працівників. Залучити до співпраці інвесторів або отримати кредити.	<i>За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати існуючі (та потенційні) загрози?</i> Постійне підвищення якості продукції і послуг, що їх надає підприємство
	Слабкі сторони підприємства (W)	<i>Які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями?</i> Практична відсутність у підприємства власного капіталу	<i>Яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше?</i> Зростання цін на всі види ресурсів. Збитковість діяльності підприємства

Рисунок 3.1 – Матриця SWOT-аналізу для обґрунтування вибору базової стратегії розвитку ТОВ ВКФ «Козак+»

Аналізуючи інформацію, наведену в матриці 3.1, можна зробити висновок, що підприємству ТОВ ВКФ «Козак+» на сьогоднішньому етапі доцільно обрати для свого розвитку базову стратегію стабілізації, суть якої полягає в непогіршенні існуючого стану підприємства на опанованому ринку.

В загальному вигляді, успішна реалізація підприємством базової стратегії стабілізації передбачає проведення таких етапів робіт, які наведено на рис. 3.2.

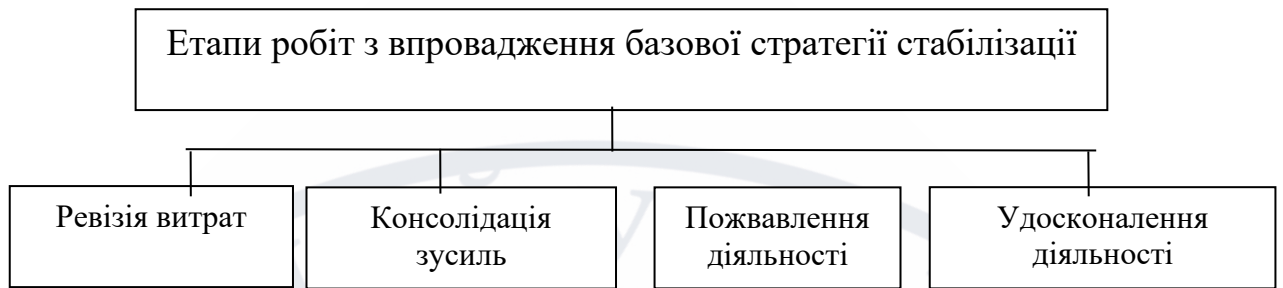


Рисунок 3.2 – Етапи робіт з реалізації базової стратегії стабілізації

Так, *ревізія витрат* передбачає: економію витрат на утримання працівників, проведення маркетингових досліджень, зменшення товарних запасів тощо. *Консолідація зусиль* передбачає: удосконалення системи управління, замороження заробітної плати; зняття з виробництва нерентабельної продукції, перегляд комунікаційної політики; аналіз факторів та резервів продуктивності праці. *Пожвавлення діяльності* передбачає поступовий перехід до наступальної стратегії, що супроводжується завершенням принципових перегрупувань у системі управління й здійснюється активізацією діяльності у сфері маркетингу і фінансів.

Удосконалення діяльності охоплює вибір нових орієнтирів розвитку, злиття з іншими суб'єктами, зміну асортименту, звуження кола споживачів; посилення конкурентної політики, удосконалення продукції (послуг), ефективніше використання виробничих потужностей; скорочення адміністративних витрат, відмову від низькодохідного бізнесу, модернізацію устаткування, реструктуризацію боргів; продаж активів, устаткування, землі, патентів, запасів, зняття з виробництва нерентабельної продукції; закриття деяких виробництв; відмову від деяких ринків тощо. Зрозуміло, що для підприємства ТОВ ВФК «Козак+» далеко не всі вищенаведені етапи робіт з реалізації базової стратегії стабілізації є актуальними і досяжними, але можливості для реалізації цієї стратегії у підприємства є.

Однією із складових частин реалізації базової стратегії стабілізації є удосконалення системи управління мотивуванням праці працівників підприємства, оскільки чим краще будуть працювати працівники, чим більшим буде їх

бажання знаходити кращі шляхи досягнення поставлених цілей тощо, тим швидше підприємство зможе вийти з кризового стану і перейти до наступному стратегії розвитку – стратегії обмеженого зростання.

В першому підрозділі цієї роботи (див. рис. 1.13) нами було описано процес мотивування праці працівників підприємства, на основі якого нами пропонується до впровадження на підприємстві алгоритм управління системою мотивації праці працівників підприємства, який би дозволив підвищити ефективність функціонування системи управління мотивацією праці на ТОВ ВФК «Козак+» (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Алгоритм управління системою мотивації праці працівників підприємства ТОВ ВФК «Козак+» (Власні пропозиції)

Аналізуючи запропонований нами алгоритм управління системою мотивації праці працівників ТОВ ВФК «Козак+» (рис. 3.3), потрібно підкреслити, що всі етапи цього алгоритму мають бути тісно пов'язана з базовою стратегією розвитку підприємства і враховувати особливості цієї стратегії.

Однією із складових частин управління системою мотивації праці працівників підприємства є проведення так званого соціального аудиту (див. рис. 3.3). Справа в тому, що в нинішніх економічних умовах функціонування для більшості суб'єктів ринку мотивування ефективної праці працівників підприємства відбувається те тільки за рахунок забезпечення високого рівня оплати праці працюючих (хоча це залишається важливим елементом мотивування до ефективної праці), а і за рахунок надання працівникам широкого пакету так званих соціальних послуг. Тому, в нинішніх умовах господарювання, як зазначає значна кількість дослідників [83], [84], проведення саме соціального аудиту дає змогу керівнику підприємства приймати обгрунтовані рішення щодо правильного та ефективного мотивування і стимулювання працівників підприємства за досягнуті результати, за виконання поставлених завдань тощо.

Тобто, соціальний аудит виявляє чинники можливих соціальних ризиків і дає інформацію для розроблення пропозицій щодо зниження їх впливу, сприяючи тим самим створенню ефективної системи управління системою мотивації праці працівників підприємства. Об'єкти соціального аудиту, які доцільно проаналізувати на підприємстві в рамках запропонованого алгоритму управління системою мотивації праці працівників, наведено нами на рис. 3.4.

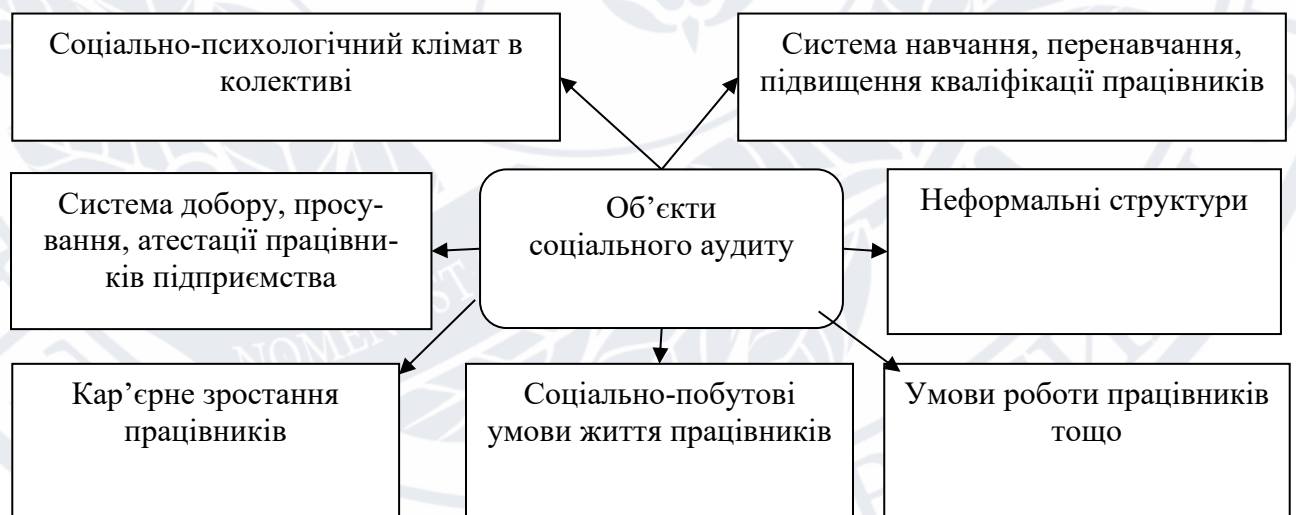


Рисунок 3.4 – Деякі об'єкти соціального аудиту, які підлягають дослідженню в межах запропонованого алгоритму управління системою мотивації праці працівників підприємства ТОВ ВФК «Козак+» (Власні пропозиції)

Таким чином, впровадження на підприємстві ТОВ ВФК «Козак+» (в межах обраної базової стратегії стабілізації) запропонованого алгоритму управління системою мотивації праці працівників дозволить цьому підприємству підвищити ефективність роботи працівників і покращити результати діяльності самого підприємства, вивівши його із кризового стану.

3.2 Макетування нової організаційної структури управління підприємством та системи мотивування праці працівників

Як було зазначено в підрозділі 2.3 (див. рис. 2.8), на підприємстві ТОВ ВФК «Козак+» використовується лінійна схема управління. Очолює підприємство директор, якому безпосередньо підпорядковуються всі працівники, що працюють на підприємстві як на постійній основі, так і за сумісництвом. Директор представляє підприємство у взаємовідносинах з усіма іншими суб'єктами ринку, приймає остаточне рішення з усіх питань, підписує всі фінансові та юридичні документи тощо.

Іншими словами, тип управління, який існує на підприємстві, належить до типу «культура влади» (або культура «Аполлона»), оскільки керівник є власником ресурсів, має певні управлінські здібності, освіту, позитивні людські якості тощо, і тому вирішує всі основні питання діяльності підприємства практично одноосібно, що, до речі, відповідає нинішньому етапу розвитку підприємства.

Разом з тим було зазначено, що практика одноосібного ухвалення директором управлінських рішень з усіх питань, включаючи питання мотивування праці працівників, покладаючись лише на свій власний досвід та на власну інтуїцію часто призводить до помилок, виправлення яких може зайняти довгий час та вимагати значних витрат. При цьому інколи навіть одна помилка може бути фатальною і призвести до банкрутства підприємства і закриття його бізнесу.

Тому нами було рекомендовано провести на підприємстві ТОВ ВФК «Козак+» певні роботи з удосконалення системи управління мотивуванням праці

працівників, що має безпосередньо позитивно вплинути на підвищення ефективності діяльності підприємства загалом і якнайшвидшого виходу його із кризового стану.

Але потрібно зауважити, що, оскільки ТОВ ВФК «Козак+» є приватним підприємством, на якому працює всього 2 штатних працівника та 3 сумісника, кожен з яких займає $\frac{1}{2}$ ставки, то змакетувати принципово нову організаційну структуру управління таким підприємством не реально. Реальним є запровадження певних змін в самій системі управління мотивацією праці працівників підприємств.

В результаті нами було запропоновано внести в систему управління мотивацією праці працівників підприємства такі зміни:

- 1) уточнити критерії, за якими директор може здійснювати оцінювання результатів діяльності працівників підприємства;
- 2) удосконалити механізм функціонування системи мотивації праці працівників підприємства (тобто деталізувати систему її діагностики);
- 3) уточнити систему винагород, які може на цьому етапі розвитку запропонувати своїм працівникам ТОВ ВФК «Козак+».

Змакетовану нову (точніше – удосконалену) організаційну структуру управління ТОВ ВФК «Козак+» та управління системою мотивації праці працівників підприємства наведено на рис. 3.5.

Аналіз інформації, наведеної на рис. 3.5, показує, що в існуючу організаційну структуру управління ТОВ – виробничо-комерційна фірма «Козак+» нами було внесено нові функції управління, які дозволять підвищити ефективність функціонування системи мотивування праці працівників підприємства.

Далі дамо пояснення змінам (пропозиціям).

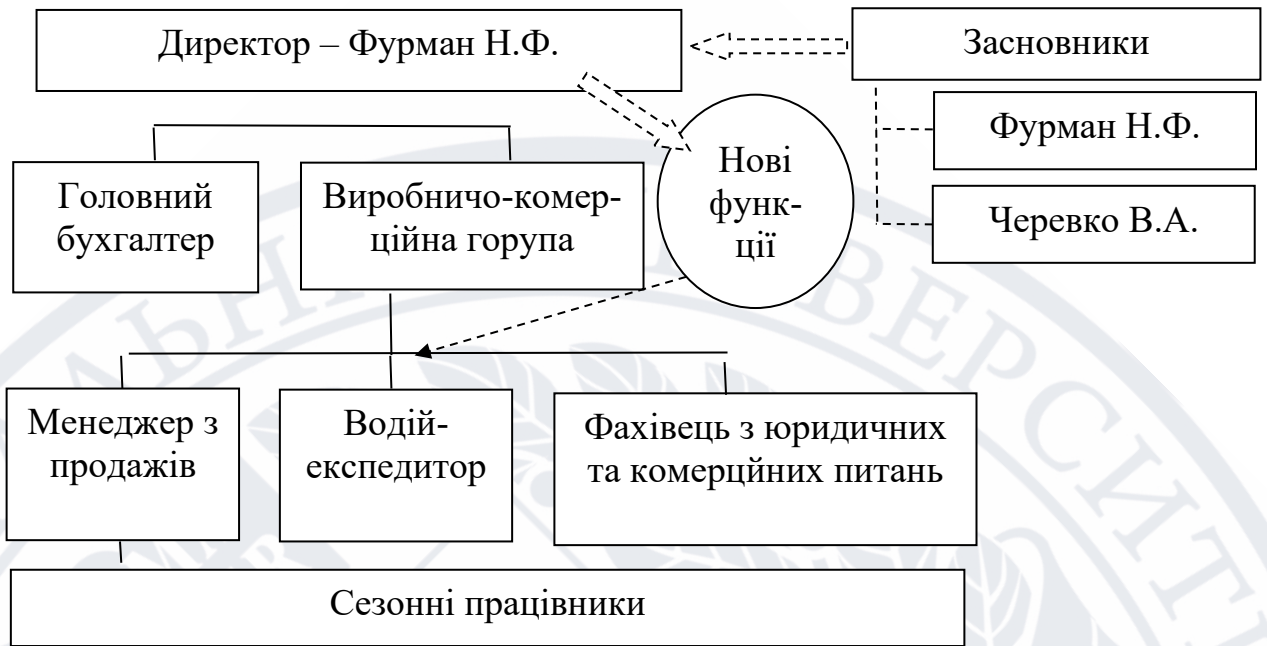


Рисунок 3.5 – Змакетована організаційна структура управління ТОВ – виробничо-комерційна фірма «Козак+»

Так, критерії, за якими директор підприємства може більш об'єктивно оцінювати результати діяльності працівників підприємства, зведено нами в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Деякі критерії оцінювання результатів праці працівників

Спеціалісти	Управлінці	Робітники
Результативність роботи.	Вміння ефективно використовувати робочий час.	Підвищення продуктивності праці
Вміння кваліфіковано і ефективно працювати з комп'ютером і сучасною оргтехнікою.	Відповідальність.	Підвищення якості продукції (послуг)
Обов'язковість у вирішенні поточних питань.	Вміння працювати з сучасною оргтехнікою	Вміння ефективно використовувати робочий час
Прагнення до росту професійної майстерності	Знання найвищих досягнень в своїй професійній області	Оперативне вирішення поточних ділових питань без бюрократичних узгоджень.
Здатність до генерування інноваційних ідей	Оперативне вирішення поточних питань	Відповідальність.
Вміння точно і швидко робити необхідні розрахунки, приймати ділові рішення.	Прагнення до професійного росту	Професіоналізм.

Застосування директоркою підприємства критеріїв, наведених в таблиці 3.2, дозволить, на наше переконання, точніше визначати внесок працівників в результати роботи підприємства і справедливіше визначати їх винагороду, що сприятиме підвищенню ефективності роботи працівників і всієї системи управління мотивацією праці працівників підприємства.

Якщо ще раз звернутися до алгоритму управління системою мотивації праці працівників підприємства ТОВ ВФК «Козак+», який було розроблено нами і який наведено на рис. 3.3, то одним із етапів цього алгоритму є вивчення внутрішньої мотивації працівника, його потреб тощо. Але цей етап в наведеному алгоритмі описано укрупнено, оскільки метою розроблення цього алгоритму було прагнення показати всі основні етапи робіт з формування системи управління мотивацією праці працівників підприємства та взаємодію між ними.

Тому є потреба виписати механізм встановлення внутрішньої мотивації до праці працівників підприємства більш детально. Для цього, керуючись [4], нами запропоновано удосконалену систему діагностики внутрішньої мотивації працівників, яку наведено на рис.3.6.

Ще однією задачею удосконалення системи управління мотивацією праці працівників підприємства є уточнення системи винагород, які може на цьому етапі розвитку запропонувати своїм працівникам ТОВ ВФК «Козак+». Виходячи із реального стану справ, а також керуючись [85], нами пропонується така система винагород працівникам підприємства, яку наведено на рис. 3.7.

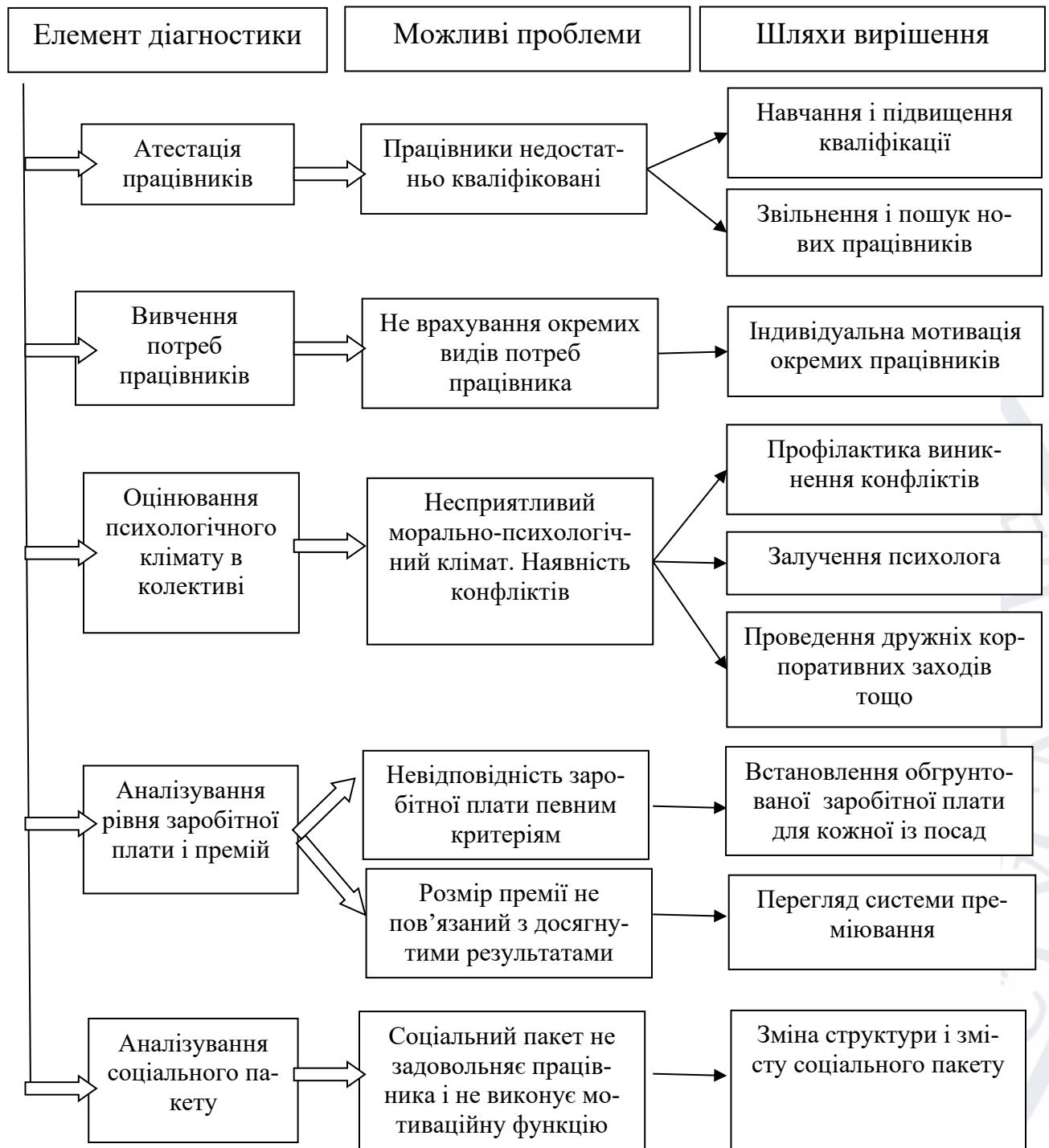


Рисунок 3.6 – Деталізована систему діагностики внутрішньої мотивації працівників підприємства (за [4] з власними доопрацюваннями)

Аналіз інформації, наведеної на рис. 3.7, показує, що на сьогодні основним видом винагороди на ТОВ ВФК «Козак+», є заробітна плата працівника.

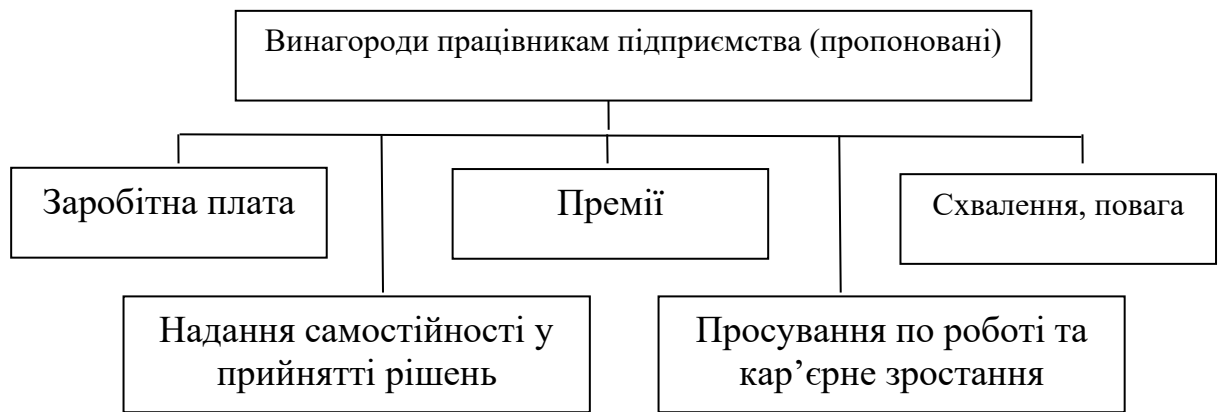


Рисунок 3.7 – Основні види винагород, які пропонується застосовувати на ТОВ ВФК «Козак+», виходячи із оцінки реального стану справ на підприємстві

Аналіз інформації, наведеної на рис. 3.7, показує, що на сьогодні основним видом винагороди на ТОВ ВФК «Козак+», є заробітна плата працівника.

На більшості підприємств традиційною стала контрактна форма найму працівників, яка полягає в тому, що працівник протягом дії контракту зобов'язується виконувати встановлену роботу і вносити конкретний вклад в результати діяльності підприємства, а роботодавець зобов'язаний забезпечити відповідну до укладеного контракту оплату праці, надання встановлених пільг, премій тощо.

Аналізуючи реальні фінансові можливості ТОВ ВФК «Козак+», а також необхідність забезпечення мотивування працівників до ефективності праці, нами пропонується застосовувати таку формулу оплати праці працівника ОП (ф.-ла 3.1), яка враховує як кваліфікацію працівника, так і результати його роботи і роботи всього підприємства:

$$ОП = О \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot \frac{K_3 \cdot ЧП}{100\%}, \quad (3.1)$$

де O - базовий посадовий оклад працівника, який відповідає його посаді, кваліфікації, рівню освіти тощо;

K_1 – коефіцієнт, який враховує рівень виконання працівником своїх службових обов'язків, поставлених завдань тощо (може бути як більше, так і менше 1);

K_2 – коефіцієнт, який враховує відносну зміну доходу підприємства від реалізації продукції (може бути як більше, так і менше 1);

K_3 – узгоджений в контракті процент відрахувань від чистого прибутку, що його отримало підприємство в цьому році, %;

ЧП – величина чистого прибутку, що його отримало підприємство в цьому році.

На наш погляд, застосування цієї формули при розрахунку величини оплати праці працівника має суттєво мотивувати його до зростання продуктивності своєї праці і підвищить ефективність системи управління мотивацією праці працівників у ТОВ – виробничо-комерційній фірмі «Козак+».

3.3 Розробка плану заходів з підвищення ефективності управління системою мотивації праці, розрахунок їх ефективності

Узагальнюючи положення та висновки, які було зроблено в підрозділах 3.1 та 3.2 цієї роботи, нами розроблено план заходів з підвищення ефективності управління системою мотивації праці працівників ТОВ – ВЕФ «Козак+» (табл. 3.3).

Впровадження наведених в таблиці 3.3 рекомендацій з підвищення ефективності управління системою мотивації праці працівників підприємства має вплинути на покращення результатів роботи підприємства, зокрема, на зростання величини чистого прибутку, що його буде отримувати підприємство. За прогнозними розрахунками збільшення чистого прибутку підприємства може становити щороку приблизно +10: відносно попереднього року.

Оскільки в базовому 2021 році підприємство не мало чистого прибутку, а працювало збитково (чистий збиток склав (-252) тисяч грн [75]), то умовно домовимося, що у 2023 році (після впровадження наших рекомендацій) підприємство може вийти на чистий прибуток у 250 тисяч грн.

Таблиця 3.3 План заходів з підвищення ефективності управління системою мотивації праці працівників ТОВ – ВКФ «Козак+» (на 2023-2025 роки)

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
Організаційно-економічні заходи			
1. Впровадження критеріїв, за якими директор може здійснювати оцінювання результатів діяльності працівників підприємства	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 5 тис грн
2. Впровадження систематичного опитування працівників підприємства з питань, пов'язаних з мотивуванням їх праці	Директор	1 раз в півроку	Щороку по 10 тисяч грн
3. Застосування розробленого алгоритму управління системою мотивації праці працівників підприємства ТОВ ВКФ «Козак+»	Директор	Постійно	Щороку 25 тис. рік
4. Впровадження деталізованої системи діагностики внутрішньої мотивації працівників підприємства	Директор	Постійно	Щороку по 25 тисяч грн
5. Впровадження пропонованої системи винагород, які може на цьому етапі розвитку запропонувати своїм працівникам ТОВ ВКФ «Козак+», та контрактної форми оплати праці з розрахунком оплати праці за формулою 3.1	Директор	Постійно	Щороку по 100 тисяч грн
Всього			5 тис грн одноразово та по 160 тисяч грн щороку

Тоді прогнозне зростання чистого прибутку $\Delta\text{ЧП}$ підприємства протягом 2023-2025 років становитиме:

$$2023\text{-й р.: } \Delta\text{ЧП}_{2023} = 250 \text{ тисяч грн.}$$

$$2024\text{-й р.: } \Delta\text{ЧП}_{2024} = 250 \times (1+0,1) = 275 \text{ тисяч грн;}$$

$$2025\text{-й р.: } \Delta\text{ЧП}_{2025} = 275 \times (1+0,1) = 302,5 \text{ тисяч грн.}$$

Абсолютний економічний ефект від впровадження розроблених нами заходів $E_{\text{абс}}$ становитиме [2]:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ}, \quad (3.2)$$

де ПП – приведена вартість збільшення величини чистого прибутку, що його може отримати підприємство від впровадження наших рекомендацій, грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат, грн.

Приведена вартість всіх чистих прибутків ПП та всіх витрат ПВ підприємства розраховується за формулою [2]:

$$\text{ПП}(\text{ПВ}) = \sum_1^t \frac{\Delta\text{ЧП}_i(\Delta\text{В}_i)}{(1+\tau)^t}, \quad (3.3)$$

де $\Delta\text{ЧП}_i$ – збільшення величини чистого прибутку у кожному із років, грн;

$\Delta\text{В}_i$ – збільшення величини витрат у кожному із років, грн;

t – період часу, за який отримуються прибутки (витрати), роки; $t = 3$ роки;

τ – ставка дисконтування. Для України беремо ставку $\tau = 0,10$ (10%), яку було зафіксовано в 2022 році;

t – період часу (роки) від початку розробки рекомендацій (2022 рік) до моменту отримання прибутків або зроблення витрат (2023, 202 та 2025 роки);

Тоді приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП складе:

$$\text{ПП} = \frac{250}{(1+0,10)^2} + \frac{275}{(1+0,10)^3} + \frac{302,5}{(1+0,10)^4} \approx 207+207+207=621 \text{ тисяч грн.}$$

Тоді приведена вартість всіх витрат ПВ складе:

$$\text{ПВ} = 5 + \frac{160}{(1+0,10)^2} + \frac{160}{(1+0,10)^3} + \frac{160}{(1+0,10)^4} \approx 5+132+120+109= 366 \text{ тисяч грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ} = 621 - 366 = 255 \text{ тисяч грн.}$$

Далі розрахуємо відносну дохідність (ефективність) $E_{\text{в}}$ вкладених коштів:

$$E_{\text{в}} = \sqrt[t_{\text{ж}}]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{\text{ПВ}}} - 1, \quad (3.4)$$

де $E_{\text{абс}}$ – абсолютний ефект, грн; $E_{\text{абс}} = 255$ тисяч грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат; $\text{ПВ} = 366$ тисяч грн;

$T_{\text{ж}}$ – життєвий цикл дії наших рекомендацій, роки; $T_{\text{ж}} = 4$ роки.

Для нашого випадку:

$$E_{\text{в}} = \sqrt[4]{1 + \frac{255}{366}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 0,6967} - 1 = \sqrt[4]{1,6967} - 1 = 1,14 - 1 = 0,14 \approx 14\% .$$

Оскільки внутрішня дохідність вкладених у впровадження зроблених нами рекомендацій коштів становить $E_{\text{в}} = 14\%$, то це свідчить про економічну доцільність впровадження наших рекомендацій з удосконалення управління системою мотивування праці працівників ТОВ – ВКФ «Козак+».

Підвищення ефективності системи управління мотивуванням праці працівників ТОВ – ВКФ «Козак+» має позитивно вплинути на зростання величини чистого прибутку, що його буде отримувати підприємство.

Для здійснення моделювання залежності величини чистого прибутку, що його може отримати підприємство, від рівня ефективності системи управління мотивуванням праці працівників ТОВ – ВКФ «Козак+» було отримано інформацію, зведену нами у таблицю 3.4.

Таблиця 3.4– Інформація для проведення моделювання залежності чистого прибутку підприємства від рівня ефективності системи управління мотивуванням праці працівників ТОВ – ВКФ «Козак+» у 2023-2025 роках

Показники	Базовий 2022 рік	2023	2024	2025
1. Чистий прибуток підприємства, млн грн (за рік)	-	250	275	302,5
2. Можливе зростання чистого прибутку підприємства за рахунок всіх факторів, у (%) до попереднього року	-	+10%	+10%	+10%
3. В т.ч. прогнозоване зростання чистого прибутку підприємства за рахунок підвищення рівня ефективності системи управління мотивуванням праці працівників, у (%) до попереднього року	-	+2%	+3%	+5%

Тоді прогнозне зростання чистого прибутку Δ ЧП підприємства протягом 2023-2025 років становитиме:

$$2023\text{-й р.: } \Delta\text{ЧП}_{2023} = 250 \text{ тисяч грн.}$$

$$2024\text{-й р.: } \Delta\text{ЧП}_{2024} = 250 \times (1+0,1) = 275 \text{ тисяч грн;}$$

$$2025\text{-й р.: } \Delta\text{ЧП}_{2025} = 275 \times (1+0,1) = 302,5 \text{ тисяч грн.}$$

Далі підрахуємо, яким може бути збільшення величини чистого прибутку Δ ЧП підприємства у 2023-му, 2024-му та 2025-му роках за рахунок підвищення рівня ефективності системи управління (е-с-у) мотивуванням праці працівників підприємства. В результаті отримаємо:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{е-с-у}}^{2023} = \frac{250 \cdot 2}{10} = 50 \text{ тис грн};$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{е-с-у}}^{2024} = \frac{(250 + 50) \cdot 3}{10} = 90 \text{ тис грн};$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{е-с-у}}^{2025} = \frac{(250 + 50 + 90) \cdot 5}{10} = 195 \text{ тис грн}.$$

Результати зроблених розрахунків збільшення величини чистого прибутку $\Delta\text{ЧП}$ підприємства залежно від підвищення ефективності управління системою мотивування праці працівників ТОВ – ВКФ «Козак+» наведено на рис. 3.8

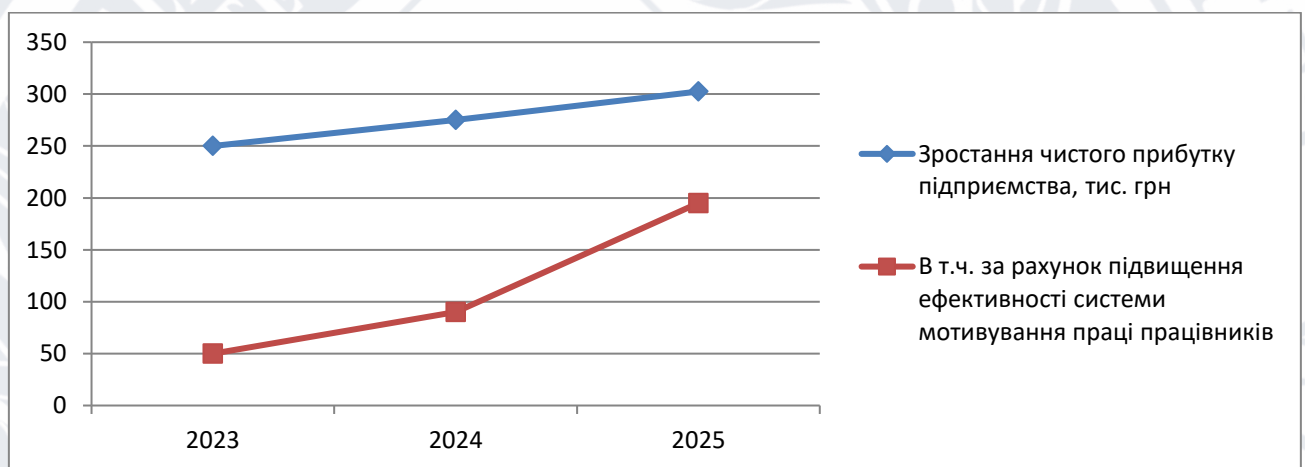


Рисунок 3.8 – Моделювання залежності чистого прибутку підприємства від підвищення рівня ефективності управління системою мотивування праці працівників ТОВ – ВКФ «Козак+» (у тис грн)

Аналіз графіків, наведених на рис. 3.8, красномовно свідчить, що підвищення ефективності системи мотивування праці працівників підприємства може суттєво впливати на покращення загальних результатів роботи підприємства.

Висновку до розділу 3

В результаті виконання цього розділу магістерської кваліфікаційної роботи на основі проведення SWOT-аналізу було зроблено обґрунтування обрання для підприємства ТОВ – ВКФ «Козак+» базової стратегії розвитку під назвою

«стратегія стабілізації», а також запропоновано до впровадження алгоритм управління системою мотивації праці працівників цього підприємства.

Було доведено, що однією із складових частин управління системою мотивації праці працівників підприємства є проведення так званого соціального аудиту, оскільки для більшості суб'єктів ринку мотивування ефективної праці працівників підприємства відбувається те тільки за рахунок забезпечення високого рівня оплати праці працюючих (хоча це залишається важливим елементом мотивування до ефективної праці), а і за рахунок надання працівникам широкого пакету так званих соціальних послуг. Тобто соціальний аудит дає змогу керівнику підприємства приймати обгрунтовані рішення щодо правильного та ефективного мотивування і стимулювання працівників підприємства за досягнуті результати і виконання поставлених завдань тощо.

Було змакетовано нову організаційну структуру управління системою мотивації праці працівників підприємства та запропоновано внести в систему управління мотивацією праці працівників підприємства такі зміни: 1) уточнити критерії, за якими директор може здійснювати оцінювання результатів діяльності працівників підприємства; 2) удосконалити систему діагностики внутрішньої мотивації працівників підприємства; 3) уточнити систему винагород, які може на цьому етапі розвитку запропонувати своїм працівникам ТОВ ВФК «Козак+».

На основі аналізу реальних фінансових можливостей ТОВ ВФК «Козак+» та врахування необхідності забезпечення мотивування працівників до ефективності праці було запропоновано використовувати формулу оплати праці працівника, що враховує кваліфікацію працівника, результати його роботи і результати роботи всього підприємства.

Було розроблено план заходів з підвищення ефективності управління системою мотивації праці працівників підприємства та розраховано економічний ефект від вкладених в реалізацію цього плану коштів. Зокрема встановлено, що внутрішня ефективність вкладених в реалізацію плану коштів становить

14%, що свідчить про економічну доцільність і ефективність зроблених рекомендацій.

Проведене моделювання зростання чистого доходу підприємства від підвищення ефективності управління системою мотивування праці працівників на (2023...2025) роки показало, що підвищення ефективності системи мотивування праці працівників підприємства ТОВ ВФК «Козак+» може суттєво впливати на покращення загальних результатів роботи цього підприємства.



ВИСНОВКИ

Мета магістерської кваліфікаційної роботи, яка полягала у дослідженні теоретико-методологічних основ суті, значення, формування та управління на підприємствах системою мотивації праці працівників, а також розробці рекомендацій з підвищення рівня її ефективності, досягнута, основні задачі вирішені.

Було проаналізовано думки різних вчених щодо сутності поняття «мотивація праці працівників» та висловлено власну точку зору з цього питання. Вивчено та проаналізовано більше 10-ти класичних змістовних та процесуальних теорій мотивації праці і зроблено висновок, що у змістовних теоріях мотивації основна увага зосереджена на *аналізі факторів*, які лежать в основі мотивації, а в процесуальних теоріях наголос робиться на *процес виникнення* у працівника певної мотивації до праці, на формування того чи іншого типу економічної поведінки працівників, а також на передбачення результатів мотиваційного процесу.

Складено класифікацію основних видів мотивації працівників, до яких віднесено економічно пряму, економічну непряму і опосередковану мотивацію; матеріальну, трудову і статусну мотивацію; мотивацію на стадії нових ідей, на стадії реалізації проєкту та стадії апробації проєкту.

Проаналізовано зв'язок між методами мотивування працівників (до яких віднесені матеріальні, моральні, адміністративні, організаційно-технічні і нематеріальні методи мотивування) та формами мотивування і стимулювання, які застосовуються в практичній роботі підприємств. Наведено перелік і охарактеризовано методи і форми нематеріального мотивування працівників підприємства.

Встановлено основні фактори, що впливають на мотивацію праці працівників підприємства. Проаналізовано такі фактори, як організаційно-економічні, матеріально-технічні, соціально-психологічні та встановлено їх вміст.

Розроблено і запропоновано до впровадження алгоритм процесу мотивації працівників підприємства, який складається з низки робіт, починаючи з моменту виникнення потреб у працівників і закінчуючи моментом задоволення цих потреб.

Обґрунтовано вибір показників і методик оцінювання стану та ефективності системи управління мотивацією працівників на підприємстві.

Зроблено висновок, що мотиваційний процес на підприємстві має бути керованим, для чого потрібно постійно здійснювати спостереження та контроль за станом мотиваційного процесу, вивчати та аналізувати соціально-економічні аспекти діяльності підприємства, ставлення працівників до праці, до виконання своїх завдань і трудових функцій; створювати справедливую систему оцінювання кількісних і якісних результатів праці працівників тощо.

У практичній частині було проаналізовано діяльність малого підприємства ТОВ–виробничо-комерційна фірма «Козак+» за 2018-2021 роки.

Було встановлено, що протягом 2018-2021 років дохід підприємства від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, інші операційні витрати були нестабільними, а прибуток до оподаткування та чистий прибуток, що їх отримувало підприємство, мали від’ємне значення, тобто підприємство протягом 2018-21 років працювало збитково.

Аналіз динаміки основних показників рентабельності показав, що протягом 2019-2021 років всі вони мають від’ємне значення, що є негативним в роботі підприємства, всі розраховані фінансові коефіцієнти також мають негативну тенденцію зміни і перебувають далеко поза межами своїх нормативних значень, що свідчить про те, що підприємство не спроможне забезпечувати свій подальший розвиток як за рахунок власних коштів, так і за рахунок позичених.

Загалом діяльність підприємства є неефективною, оскільки темпи зростання чистого прибутку підприємства є меншими за темпи зростання доходу підприємства від реалізації продукції, а темпи зростання

доходу підприємства від реалізації продукції є меншими за темпи зростання середньорічної вартості активів підприємства.

Кількісні показники, які опосередковано характеризують ефективність системи мотивування праці працівників підприємства, не є однозначними, а сама система управління мотивуванням праці працівників є недосконалою, оскільки всі рішення з питань мотивування праці працівників одноосібного ухвалює директор, покладаючись лише на власний досвід та на власну інтуїцію, що часто призводить до помилок, виправлення яких може зайняти довгий час та вимагати значних витрат.

Аналіз організаційної структури управління ТОВ–ВКФ «Козак+» показав, що на підприємстві практично застосовується лінійна схема управління. Очолює підприємство директор, якому безпосередньо підпорядковуються всі працівники, що працюють на підприємстві як на постійній основі, так і за сумісництвом. Недоліком такої системи є також те, що, з одного боку, у працівників може з'явитися невдоволення у розмірі отриманої ним оплати за свою працю, а з іншого боку, практично не враховуються (або слабо враховуються) зусилля працівника з розв'язання ним багатьох інших питань, наприклад, проведення робіт, спрямованих на енергозбереження ресурсів – газу, електрики тощо; підвищення продуктивності праці; пошук нових клієнтів тощо.

На основі проведеного SWOT-аналізу було зроблено обґрунтування обрання для підприємства ТОВ – ВКФ «Козак+» базової стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації», а також запропоновано до впровадження алгоритм управління системою мотивації праці працівників цього підприємства.

Було доведено, що однією із складових частин управління системою мотивації праці працівників підприємства є проведення так званого соціального аудиту, оскільки для більшості суб'єктів ринку мотивування ефективної праці працівників підприємства відбувається те тільки за рахунок забезпечення високого рівня оплати праці працюючих (хоча це залишається важливим елементом мотивування до ефективної праці), а і за рахунок надання працівникам широкого пакету так званих соціальних послуг. Тобто соціальний аудит дає

зможу керівнику підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо правильного та ефективного мотивування і стимулювання працівників підприємства за досягнуті результати і виконання поставлених завдань тощо.

Було змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством і системою мотивування праці працівників підприємства та запропоновано внести в систему управління мотивацією праці працівників підприємства такі зміни: 1) конкретизувати критерії, за якими директор може здійснювати оцінювання результатів діяльності працівників підприємства; 2) удосконалити систему діагностики внутрішньої мотивації працівників підприємства; 3) уточнити систему винагород, які може на цьому етапі свого розвитку запропонувати своїм працівникам ТОВ ВФК «Козак+».

На основі аналізу реальних фінансових можливостей ТОВ ВФК «Козак+» та врахування необхідності забезпечення мотивування працівників до ефективності праці було запропоновано використовувати формулу оплати праці працівника, що враховує кваліфікацію працівника, результати його роботи і результати роботи всього підприємства.

Було розроблено план заходів з підвищення ефективності управління системою мотивації праці працівників підприємства та розраховано економічний ефект від вкладених в реалізацію цього плану коштів. Зокрема встановлено, що внутрішня ефективність вкладених в реалізацію запропонованих заходів коштів становить 14%, що свідчить про економічну доцільність і ефективність зроблених рекомендацій.

Проведене моделювання зростання чистого доходу підприємства від підвищення ефективності управління системою мотивування праці працівників на (2023...2025) роки показало, що підвищення ефективності системи мотивування праці працівників підприємства ТОВ ВФК «Козак+» може суттєво впливати на покращення загальних результатів роботи цього підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козловський С. В. Забезпечення стійкості та розвитку сучасних економічних систем : монографія. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. 554 с.
2. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина I. Вінниця : ВНТУ, 2020. 119 с..
3. Коритко С., Миронов Ю. Формування системи мотивації праці на підприємстві. URL: <https://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>] (дата звернення 22 лютого 2023 року).
4. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств. «Економіка і суспільство», 2021, № 23.
5. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. «Ефективна економіка», 2016, № 6.
6. Востріков В. Мотивація персоналу. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2976> (дата звернення 23 лютого 2023 р.).
7. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник / Під ред. д.е.н. В.І.Крамаренко, д.е.н. Б.І. Холода. Київ : ЦУЛ, 2003. 272 с.
8. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Вид 2-ге, випр. доп. Київ: Академвидав, 2007. 576 с.
9. McGregor, D. The human side of enterprise // Readings in managerial psychology : [англ.]. 4th ed. University of Chicago Press, 1989. P. 314-324.
10. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. Львів : Бак, 2001. 624 с.
11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
12. Шиманька Л.С., Мартиненко В.П. Сучасні методи управління виробничою діяльністю промислового підприємства. Журнал «Сучасні проблеми економіки і підприємництва», 2016 р., № 17, С. 112-115.
13. Калетнік Г.М. Менеджмент та маркетинг. Київ : Хай-Тек Прес, 2011. 580 с.
14. Теорія Клейтона Альдерфера (ERG). URL: https://pidru4niki.com/1228042663211/marketing/teoriya_kleytona_alderfera_erg (дата звернення 24 серпня 2023 року).

15. Теорія Девіда МакКлелланда. URL: https://pidru4niki.com/1228042663211/marketing/teoriya_kleytona_alderfera_erg (дата звернення 24 серпня 2023 року).
16. Теорія Фредеріка Герцберга. URL: https://pidru4niki.com/1228042663211/marketing/teoriya_kleytona_alderfera_erg (дата звернення 24 серпня 2023 року).
17. Питання економічної теорії в працях М.І.Тугана-Барановського. URL : <https://works.doklad.ru/view/oDDIwV2rbwc.html> (дата звернення 24 серпня 2023 року).
18. Теорія очікувань Віктора Врума. URL : https://pidru4niki.com/75147/menedzhment/teoriya_ochikuvannya_viktora_vruma (дата звернення 24 вересня 2023 року).
19. Цільова теорія Едвіна Локка. URL: https://stud.com.ua/34686/menedzhment/kompleksna_model_motivatsiyi_portera_loulera (дата звернення 25 вересня 2023 року).
20. Дуглас Макгрегор: теорія «Х» та «Y». URL: <https://secondhandivanovo.ru/uk/tendencii-i-kollekcii/duglas-makgregor-teoriya-x-i-y-teoriya-x-y-z.html> (дата звернення 26 лютого 2020 р.).
21. Нетрадиційні методи мотивації праці. URL: https://stud.com.ua/34690/menedzhment/netraditsiyi_metodi_motivatsiyi_pratsi (дата звернення 26 лютого 2022 р.).
22. Степов В.В. Одинцов В.А., Сергєєв С.С. Оптимізація методів стимулювання персоналу на основі оцінки особливостей трудової мотивації. Управління персоналом, № 4 2005.
23. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: Видавництво КНТЕУ, 2002. 337 с.
24. Русаков С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. 2009. №5, С. 93-96.
25. Мерзляк А. В. Економіка праці і соціально – трудові відносини: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 240 с.

26. Системи оплати праці на підприємстві. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-shkola-bughaltera-prosto-ob-uchete-65-sistemy-oplaty-truda-na-predpriyatii> (дата звернення 27 лютого 2022 року).
27. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологічні оцінки ефективності та принципи регулювання : Монографія. Мавік, 2004. С.47-49.
28. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2010. № 3. С. 21-23.
29. Слиньков, В. Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации В. Н. Слиньков. Київ : КНТ, 2008. 336 с.
30. Козюк В.В. Історія економіки та економічної думки: від ранніх цивілізацій до початку ХХ ст.: Навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 566 с.
31. Сардак, С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна: аспекти праці. 2008. № 6. С.45-51.
32. Ситнік О.Д., Ковальчук О.А. Оцінка персоналу в системі мотивації. Актуальні проблеми економіки. № 11 (77). 2007. С. 84-85.
33. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4.
34. Мотивація і оплата праці. URL: https://pidru4niki.com/13930518/ekonomika/motivatsiya_oplata_pratsi (дата звернення 2 березня 2023 року).
35. Фокус-група. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Фокус-група>] (дата звернення 2 березня 2024 р.).
36. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Схід, 2009. №9. С. 23-27.
37. Козловський В.О., Козловський С.В. Виробничий менеджмент. Практикум. Вінниця: «Глобус-Прес», 2006. 344.
38. Гречко А.В., Балагир Б.В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка», № 2, 2016, с.

39. Олександренко І.В. Управління власним капіталом підприємства. Економічний форум. 2016, № 3, С. 211-216.
40. Мулик Т.О. Аналіз господарської діяльності. Київ : «Центр учбової літератури», 2017. 288 с.
41. Черниш С.С. Економічний аналіз. Київ : Видавництво ЦУЛ, 2019. 312 с.
42. Бізнес планування: навчальний посібник / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. Київ : Знання, 2013. 173 с.
43. Козловський В.О., Лесько О.Й. Бізнес-планування. Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповн. та переробл. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 241 с.
44. Дерій В., Саченко С., Бабій Л. Аудит у контексті посилення вимог до корпоративної соціальної справедливості. Бухгалтерський облік і аудит, 2016, № 5, С.17-26.
45. Гриньова В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Київ: Знання, 2010. 310 с.
46. Ахновська І.О., Ахновський Д.В. Сутність та характерні риси корпоративного міста. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2022. Том 33(72). №2. С.99-105.
47. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. Підприємництво та інновації. 2021. №16. С. 76-82. URL:
48. Болгов В.Є. Соціологічні аспекти економіки в умовах війни, виклики та можливості для України. Вісник науки та освіти. Серія «Соціологія». №3 (3), 2022 р., С. 258-268.
49. Болгов В.Є., Кушнір І.М. Механізм стратегічного фінансового планування на підприємстві ПрАТ «фармацевтична фірма «Дарниця» методом коефіцієнтного аналізу. Економіка і організація управління – ДонНУ ім. В. Стуса, м. Вінниця. № 1 (41) 2021 р. – С. 41-50.
50. Kozlovskiy, S., Petrunenko, Ia., Mazur, H., Butenko, V., Ivanyuta, N. (2022), «Assessing the probability of bankruptcy when investing in cryptocurrency»,

Investment Management and Financial Innovations, Vol. 19(3), pp. 312-321.

[https://www.doi.org/10.21511/imfi.19\(3\).2022.26](https://www.doi.org/10.21511/imfi.19(3).2022.26)

51. Trofymenko, O., Ilyash, O., Voitko, S., Dluhopolska, T., Kozlovskiy, S., Hrynkevych, S. (2022), «Impact of energy innovations on the Ukraine's economy: strategic direction and managerial practices», *Economics - innovative and economics research journal*, Vol. 10(2), pp. 99-116.
52. Ключан І. В., Трегубов О.С., Гнатенко І.А., Парохненко О.С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація транзакційних витрат. Інвестиції: практика та досвід № 17/2021. С. 6-10.
53. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. V. 10/2. P. 147-156.
54. Трегубов О. С., Солоненко Ю. В., Андронік О. Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2022. Вип. 2 (46). С. 240-249.
55. Солоненко Ю. В. Інтернаціоналізація сімейного бізнесу: сутність процесу та чинники впливу. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2018. Вип. 2 (30). С. 84–91.
56. Солоненко Ю. В. Управління сімейним бізнесом в умовах ринкової економіки. *Економіка і організація управління: збірник наукових праць*. Донецький національний університет. Вінниця: ДонНУ, 2016. Вип. 3 (23). С. 417–423.
57. Олійник, Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*, (62), 2021 р., С. 98-106.
58. Олійник Л.В. Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 192-198.

59. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка і організація управління. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154.
60. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. Економіка і організація управління. Донецький національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130.
61. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. Статистика України. 2019. №4(87). С. 21-27.
62. Баглюк Ю., Шевчук О. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка і організація управління. №3 (31). 2018. С. 159-167.
63. Литвиненко С.Л., Трегубов О.С., Войцеховський В.С. Семенда О.В. Попова Ю.М. Маркетинг в підприємницькій діяльності та управління продажем логістичних послуг: підручник. Видавничий дім «Кондор». 2021.
64. Підприємництво. Частина 1: Навч. посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 540 с.
65. Клочковська В.О. Клочковський О.В. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. Економіка і організація управління, № 1 2023 р.
66. Клочковська В.О. Клочковський О.В. Теорія Джона Кейнса як основа розв'язання макроекономічних проблем економіки України Економіка і організація управління, №4 2022 р.