

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

(повне найменування вищого навчального закладу)

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ**

(назва факультету)

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ЛОГІСТИКИ ТА ІННОВАЦІЙ**

(повна назва кафедри)

**Пояснювальна записка**

до дипломної роботи

**МАГІСТРА**

(освітній ступінь)

на тему Удосконалення мотивації управлінського персоналу в закладах харчування в процесі впровадження інновацій

Виконала: студентка 2 року навчання за  
освітнім ступенем «магістр»,

групи 8.03.073.020.20.1

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Коршкова А.Є.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доц. Томах В.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Євтушенко С.М.

(прізвище та ініціали)

Харків – 2021 рік

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота складається зі 122 сторінок; 16 таблиць; 9 рисунків; 79 джерел літератури, 3 додатків.

Мета роботи полягає в визначенні особливостей процесу мотивації трудової діяльності, розробка рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму певної категорії співробітників, його ефективного розвитку, який би відповідав пріоритетам формування соціально-орієнтованої ринкової економіки.

Об'єктом дослідження виступає процес мотивації та стимулювання персоналу. Предметом дослідження є теоретичні положення, методи та інструменти мотивації персоналу на підприємстві.

В розділі 1 проведено дослідження основних теоретичних підходів до визначення поняття «мотивація» та запропоновано авторське визначення поняття мотивації персоналу. Розглянуто види стимулювання за джерелами її виникнення і прояву. Наведено порівняльну характеристику методів мотивації в різних країнах.

В розділі 2 проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ДТС-ХАРКІВ». Проведено дослідження основних складових середовища підприємства: споживачів і конкурентів, за результатами якого зроблено висновок, що спостерігається суттєва аналогічність у продукції підприємств-конкурентів. Проаналізовано систему мотивації співробітників на підприємстві.

У розділі при вдосконаленні оплати праці запропоновано до впровадження система преміювання працівників залежно від результатів трудової діяльності. Отримані результати мають позитивний характер, що свідчить про вдале використання цієї системи.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, персонал, організація, управління персоналом, мотивація праці.

Рік виконання роботи 2021 р.

Рік захисту 2021 р.

## **ABSTRACT**

The purpose of the work is to determine the features of the process of motivation of work, development of recommendations for improving the motivational mechanism of a certain category of employees, its effective development, which would meet the priorities of socially oriented market economy.

The object of research is the process of motivating and stimulating staff. The subject of research is the theoretical provisions, methods and tools of staff motivation in the enterprise.

In Section 1, a study of the main theoretical approaches to the definition of "motivation" and proposed an author's definition of the concept of staff motivation. Types of motivation and stimulation according to the sources of its origin and manifestation are considered. The comparative characteristics of methods of motivation in different countries are given.

In section 2, a comprehensive analysis of the activities of LLC "DTS-KHARKIV". A study of the main components of the market environment of higher enterprises: consumers and competitors, the results of which concluded that there is a significant similarity in the products of competing enterprises. The system of motivation of employees at the enterprise is analyzed.

In Section 3, on the basis of the identified potential opportunities of DTS-KHARKIV LLC, a system of employee bonuses depending on the results of labor activity is proposed for the improvement of remuneration. The obtained results are positive, which indicates the successful use of this system.

Key words: motivation, stimulation, personnel, organization, personnel management, work motivation.

Year of completion of work in 2021

Year of protection 2021

**ЗМІСТ**

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	11
1.1. Поняття мотивації та стимулювання персоналу	11
1.2. Система мотивації праці в Україні	19
1.3. Аналіз мотивації праці за кордоном	25
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДТС–ХАРКІВ»	36
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ДТС–ХАРКІВ» та аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства	36
2.2. Фінансовий аналіз діяльності підприємства	44
2.3. Аналіз мотивації персоналу «ДТС–ХАРКІВ»	55
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ	65
3.1. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства	65
3.2. Організація заходів з удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві	74
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих методів мотивування	81
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	100

## ВСТУП

Сьогодні керівники успішних компаній в своїх публічних виступах наголошують на тому, що люди – це найбільш цінний ресурс фірми. Внаслідок зміни змісту праці в умовах науково-технічного прогресу, широкої автоматизації та інформатизації виробництва, внаслідок підвищення рівня освіти і соціальних очікувань співробітників значення мотивації в управлінні персоналом ще більше зростає. Відсутність належних стимулів до праці, неможливість досягнути поставлених цілей законними методами, нереалізовані мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення людини своєю роботою та своїм становищем у суспільстві. Інтереси, потреби, цілі, бажання працівників багатогранні, і тому управління людським фактором повинно бути гнучким, цілеспрямованим та базуватися на поєднанні різних методів та засобів мотивування.

Шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння її мотивації. Розробити ефективну систему форм і методів управління людиною можна лише знаючи те, що їм рухає, що спонукає його до діяльності, які мотиви лежать в основі його дій. Для цього необхідно знати, як виникають ті чи інші мотиви, як і яким способом мотиви можуть бути приведені у дію, як здійснюється мотивування людей. Підвищити результативність праці можна через пізнання структури мотивів і потреб працівників, через конкретні заходи щодо висловлювання ним визнання керівником і стимулювання високі результати, через поліпшення інформаційної структури і структури прийняття рішень у вигляді поліпшення спілкування.

У будь-якій справі потрібний мотив, тому мотивацію можна розглядати як інструмент, що дозволяє стимулювати трудову діяльність працівника. Мотивація заснована на залучення до процесу зацікавленості бажань та інтересів, тому він може загалом розглядатися із двох сторін. З одного боку виступають особисті потреби, які змушують знаходити джерела їхнього

задоволення. Джерело забезпечить дохід, тобто людина має працевлаштовуватися, щоб отримувати можливість матеріального задоволення власних бажань та потреб. З іншого боку, мотив може бути розглянутий як благо, яке може запропонувати організація працівнику, його розмір та ступінь співвідношення з бажаннями та потребами.

Актуальність теми полягає в тому, що умови, які склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості набула важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи. Саме тому зростає інтерес до такої сфери діяльності як менеджмент, до такої теми як мотивація персоналу, які складають значну частину концепції управлінської науки.

Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити результативність та прибутковість підприємства.

Проблемам мотивації праці присвятили свої наукові роботи такі відомі вчені минулого та сучасності, як: А. Маслоу, В. Врум, Д. Мак-Грегор, К. Адельфер, У. Оучі, Ф. Тейлор, а також Іншин М., Колот А., Бугаєва М., Зайцева-Савкович К., Сацук Т. Системи стимулювання в різних формах і їх мотиваційний значення представлені в роботах Дж. Гібсона, Журавльова П., Шекшня С., Дж. Ханта, Яковлева Р., Шахового В., Шапіро С., Мілкович Т. і багатьох інших.

Метою роботи є визначення особливостей процесу мотивації трудової діяльності на підприємстві ТОВ «ДТС–ХАРКІВ», аналіз формування його зовнішнього та внутрішнього середовища та розробка рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму певної категорії співробітників,

його ефективного розвитку, який би відповідав пріоритетам формування соціально-орієнтованої ринкової економіки.

Реалізація поставленої мети визначає необхідність рішення таких завдань: визначити необхідність, сутність та особливості використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації; охарактеризувати методологічні підходи щодо використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації; проаналізувати існуючі концепції мотивації праці персоналу на ТОВ «ДТС–ХАРКІВ»; обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення мотивації персоналу на ТОВ «ДТС–ХАРКІВ»; виявити засоби підвищення ефективності мотивації праці за допомогою удосконалення існуючих методів; розробити рекомендації щодо удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації персоналу досліджуваної організації; запропонувати заходи щодо розробки ефективного механізму стимулювання персоналу в досліджуваній організації.

Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі загальнонаукові методи дослідження: теоретичне узагальнення, графічний метод, системний аналіз.

Об'єктом дослідження виступає процес мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «ДТС–ХАРКІВ».

Предметом дослідження є теоретичні положення, методи та інструменти мотивації персоналу на підприємстві.

В результаті роботи було опубліковано наукові статті у електронному збірнику «Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця», такі як «Аналіз зарубіжного досвіду мотивації трудової діяльності персоналу» та «Сучасні засоби мотивації працівників на підприємстві», які представлені в додатку А.

Дипломна робота зміст якої викладено на 122 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, 3 додатків та містить 9 рисунків, 16 таблиць.





## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

### 1.1 Поняття мотивації та стимулювання персоналу

У сучасних умовах одним із головних завдань для підприємств різних форм власності є пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Слід зазначити, що вирішальним фактором результативності діяльності людей служить їх мотивація.

Поняття мотивації був із проблемою управління персоналом. Нові економічні відносини породжують нові вимоги до персоналу, пов'язані з формуванням нової свідомості, менталітету, отже, методів мотивації. Таким чином, у сучасних умовах ефективного управління персоналом неможливе без розуміння самої мотивації як явища чи процесу діяльності. Погляди на те, що таке мотивація у науковців і дослідників є різними, у науковій літературі подається низка тлумачень цих термінів, що містять різні складові, які тлумачаться по-різному. Для повного розуміння цього поняття треба дослідити декілька з них більш детально.

У сучасній науковій літературі поняття «мотивація» має різні підходи до трактування, які представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

#### Трактування поняття «мотивація»

Автор	Трактування	Джерело
1	2	3
А.М. Колот	Мотивація – ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою	[5, с. 16]

## Закінчення табл. 1.1

1	2	3
З.П. Румянцева Е.А. Уткін	Мотивація – діяльність менеджменту, яка має за мету активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей	[11, с. 118]
О.Є. Кузьмін	Мотивація – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації	[7, с. 156]
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації	[1, с. 8-9]
Г.Л. Багієв	Мотивація – процес інтенсифікації мотивів індивідуума або їх групи з метою активізації їх дій з ухвалення рішення про задоволення якоїсь потреби	[17, с. 22]
Л.П. Кураков	Мотивація – спонукання суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації	[5, с. 22]
С.В. Мочерний	Мотивація – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі	[21, с. 214]
Б. Райзберг, Л. Лозовский, Е. Стародубцева	Мотивація – зовнішня або внутрішня спонукана економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки	[6, с. 45]

Аналізуючи визначення, представлені в табл. 1.1. можна зробити висновок, що сучасне поняття мотивації – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей і цілей організації. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації персоналу набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед

суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати працівників органів влади до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи. Найпростіша модель процесу мотивації має всього три елементи: потреби, цілеспрямовану поведінку і задоволення потреб. Безумовно, що такий розгляд мотивації носить досить умовний характер, так як в реальному житті немає чіткого розмежування стадій. Проте, для того, щоб з'ясувати яким чином розгортається процес мотивації, з яких складових частин він складається і в чому полягає його логіка, може бути корисною більш розширена модель, що складається з шести етапів, рис. 1.1.

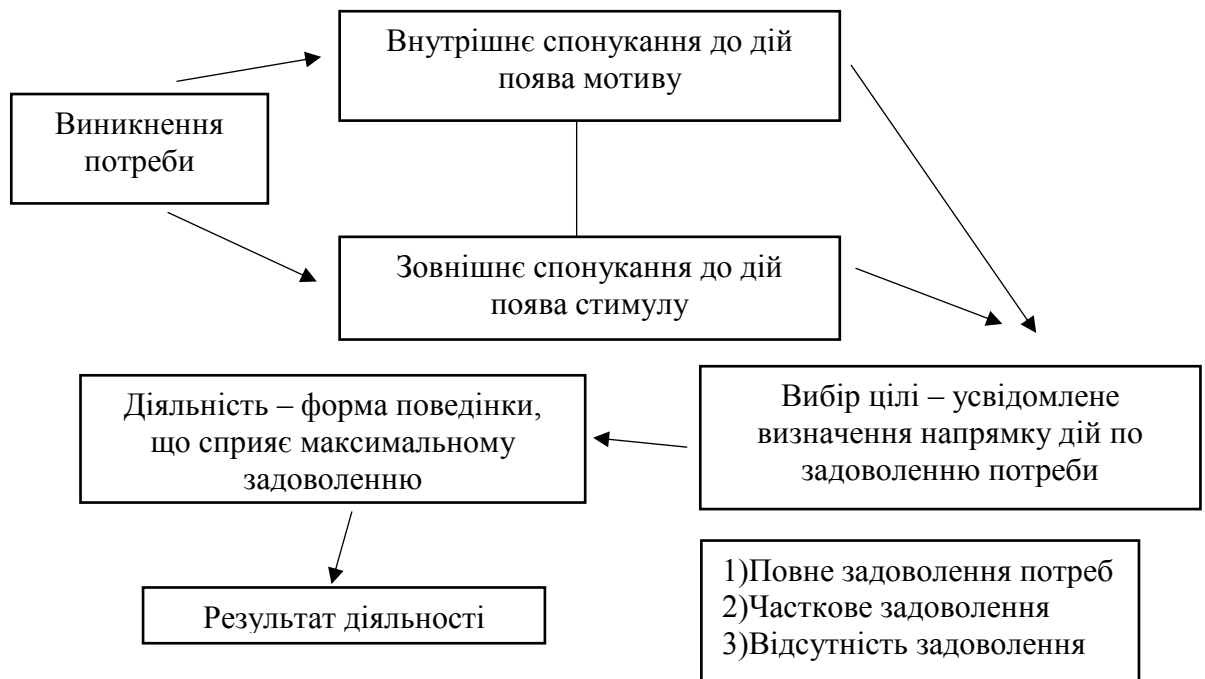


Рис. 1.1. Мотиваційний процес

Слід зазначити, що поведінка людини завжди мотивована. Мотивувати співробітників – значить торкнутися їхніх важливих інтересів, потреб в чому-небудь. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлюється багатьма факторами: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями тощо.

Кожний менеджер для успішного керівництва людьми повинен в загальних рисах представляти, чого бажають або не бажають його підлеглі, які зовнішні і внутрішні мотиви їх поведінки, в якому співвідношенні вони знаходяться, як можна на них впливати і яких результатів від них слід очікувати. Виходячи з цього керівник повинен формувати певну мотиваційну структуру поведінки підлеглих, розвивати у них бажані мотиви і послаблювати небажані, або здійснювати пряме стимулювання їх дій. Основними задачами мотивації є формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування у фірмі; формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Головне в мотивації – її нерозривний зв'язок з потребами людини. Людина прагне знизити напругу, що виражається в стані неспокою і тривоги, яке виникає у нього, коли він відчуває необхідність в задоволенні будь-якої потреби (біологічної або соціальної). Потреба – це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що може бути спільним у різних людей, а в той же час проявлятися індивідуально у кожного; відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось, що необхідно для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини. Професійна праця дозволяє людині задовольняти не тільки біологічні, а й соціальні потреби, тобто потреби, які притаманні людині як істоті соціальній. Крім заробляння грошей людина прагне робити гарне враження на оточуючих, встановлювати добрі стосунки з ними, самостверджуватися, розвиватися, впливати на інших людей або мати впевненість у завтрашньому дні.

З вищенаведеного випливає, що стимулами, які спонукають до трудової активності, можуть бути будь-які блага, котрі задовольняють значимі потреби людини, якщо їхнє одержання припускає трудову діяльність. Стимулювання відрізняється від мотивування тим, що стимулювання – це

один із засобів, за допомогою якого може виконуватися мотивування. Стимулювання є спонуканням працівників до зацікавленості в результатах своєї праці. Стимулювання праці припускає створення умов, при яких активна трудова діяльність, що дає певні результати, стає необхідною і достатньою умовою для задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника. Отже, процес мотивації можна скласти у шість етапів:

Перша стадія – поява потреб. Потреба проявляється у вигляді відчуття людиною нестачі чогось. Вона починає проявляти себе в певний час і «вимагає», щоб людина відшукала можливість і почала вживати якісь заходи для її усунення.

Друга стадія – пошук можливостей усунення потреб. Наявність потреби передбачає певну реакцію людини. Вона починає розуміти що треба діяти: задовольнити, приглушити або не помічати свою потребу. Але рано чи пізно виникає необхідність до конкретних дій.

Третя стадія – визначення цілей (напрямки) дії. Людина концентрується на тому, що саме і яким чином він повинен робити, що роздобути для того, щоб ліквідувати потребу. На цій стадії відбувається узгодження чотирьох моментів: що я повинен знайти, щоб заглушити потребу; що я повинен зробити, щоб отримати бажане; як я можу домогтися того, чого бажаю; наскільки то, що я можу отримати, може усунути потребу.

Четверта стадія – реалізація дії. На цій стадії людина витрачає сили для того, щоб реалізувати дії, які, згодом, повинні дати йому можливість придбання чогось для усунення потреби. Так як трудовий процес надає протилежний вплив на мотивацію, то на даній стадії може відбуватися коригування цілей.

П'ята стадія – одержання винагороди за виконану роботу. Проробивши призначену роботу, людина або прямо отримує щось для усунення потреби, або те, що він може поміняти на бажаний їм об'єкт. На цій стадії з'ясовується якою мірою виконану дію привело до бажаного результату. Залежно від цього відбувається або ослаблення, або зберігання, або ж посилення

мотивації до дії.

Шоста стадія – усунення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, що викликається потребою, а також від того, викликає усунення потреби ослаблення або посилення мотивації діяльності, людина або перериває діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і реалізовувати дії щодо усунення потреби [13].

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від правильної мотивації. Однак ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває і так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже зацікавлена в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка менше мотивована до ефективної праці. Більшість науковців притримуються умовного поділу стимулювання працівників на матеріальне та нематеріальне які у свою чергу поділяються на окремі форми, рис. 1.2.

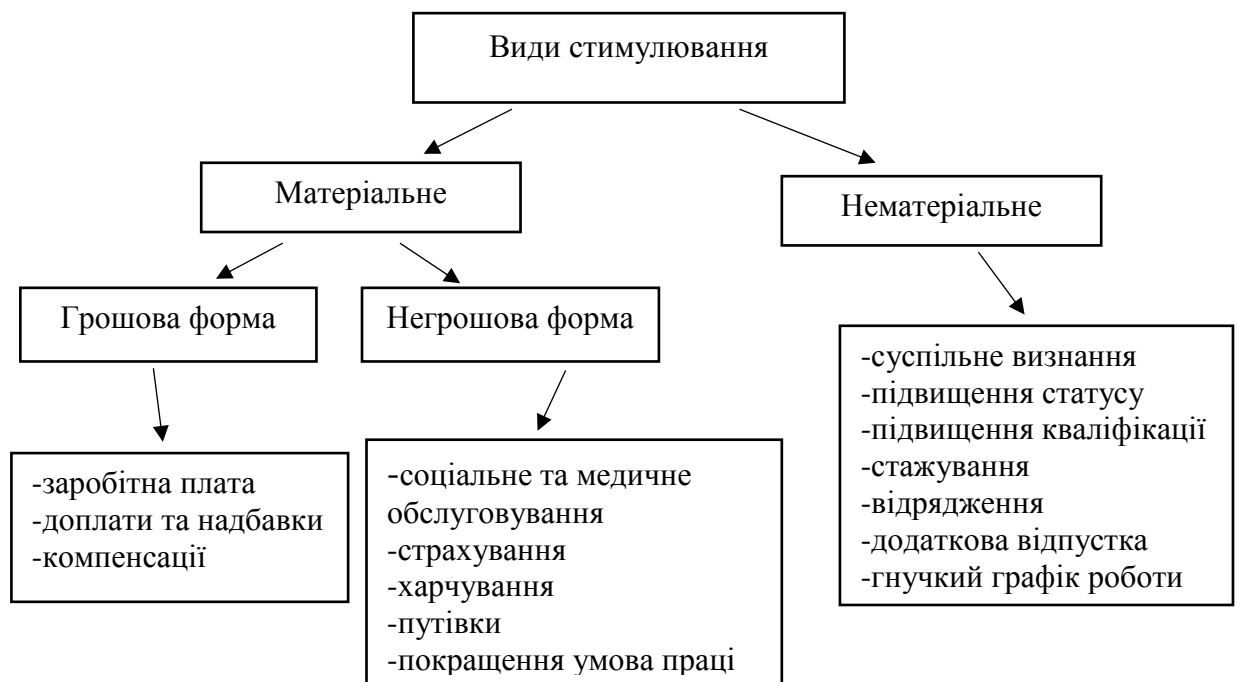


Рис. 1.2. Види стимулювання

На практиці всі вони тісно взаємопов'язані та дуже часто планомірно переходять один в один. Іноді методи мотивації важко розділити, оскільки,

наприклад, матеріальне винагородження не лише дозволяє отримати певні блага, але й приносить повагу, шану. Перерахуємо і охарактеризуємо методи мотивації і стимулювання праці, які найчастіше використовують на підприємствах. Традиційно їх прийнято розділяти як матеріальні та нематеріальні. Матеріальні в свою чергу поділяються на грошові і негрошові. До грошових стимулів відносять:

Заробітна плата – компенсація трудової діяльності співробітника. Вона є основою стимулювання ефективності праці працівника, однієї з найсильніших інструментів, так як може досягати відносно великих розмірів у порівнянні з іншими компонентами, як наслідок, є одним з найбільш привабливих інструментів для співробітників. Високий рівень заробітної плати сприяє закріпленню позитивного іміджу компанії і залучення компетентних фахівців. Серед недоліків цього методу можна назвати, наприклад, складність однозначної оцінки результатів виконаної роботи. Зазвичай труднощі виникають тоді, де результати праці працівника потрібно порівняти. Наприклад, на виробництві не виникає проблем при встановленні відрядної оплати праці – скільки зробив придатних деталей, така і заробітна плата. Але як порівняти інтелектуальну працю, в тому числі колективну? Погодинна система оплати не так ефективна, тому що можна працювати різну кількість годин з різною продуктивністю. Ще одним недоліком є той факт, коли працівник стикається з більш вагомими явищами, ніж яка б то не було висока заробітна плата. До таких явищ можна віднести сильні фізичні перевантаження, постійні багатогодинні переробки, що вважаються нормою і ніяк не заохочують, низькі умови праці, постійні конфліктні ситуації в колективі.

Премії, надбавки, доплати – матеріальне заохочення за високі результати праці, досвід і знання, ініціативність, раціоналізаторські пропозиції. Позитивним моментом використання цього методу є те, що співробітник безпосередньо відзначає зв'язок між ефективністю своєї праці і винагородженням. Система з застосуванням даного методу сприяє зростанню

продуктивності, надихає співробітників на отримання нових знань і навичок, і застосування їх в своїй діяльності для досягнення найбільших результатів.

До недоліків можна віднести, як уже було сказано вище, складність оцінки, перш за все, індивідуального вкладу в загальний результат і виникнення конфліктів в колективі на цьому ґрунті. Крім того, якщо основний дохід співробітника цілком буде залежати від премій, іншими словами не буде якогось стабільного мінімального гарантованого заробітку, який покривав хоча б загальні потреби, швидше за все такий співробітник рано чи пізно піде в іншу організацію, причому незалежно від того, наскільки високими можуть бути премії. Варто відзначити, що правильно розроблена матеріальна частина системи мотивації є основою всієї програми. Саме ця частина привертає основну більшість працівників, тобто при виборі організації людина, перш за все, орієнтується на рівень заробітної плати, який пропонує та чи інша компанія. Тільки у матеріально забезпечених працівників ефективність праці залежить від негрошових і нематеріальних методів стимулювання трудової діяльності.

Якщо розглядати негрошові форми мотивації і стимулювання праці, то до них зазвичай відносять соціальні – медичне обслуговування, страхівка, путівки, харчування, оплата транспортних витрат і мобільного зв'язку, абонементи в спортзал, місце на парковці, додаткова відпустка, надання службового транспорту і т.п., і функціональні – поліпшення організації та умов праці. Негрошові форми мотивації зазвичай є приємним бонусом. Дійсно, вченими давно помічено, що коли співробітник досягає певного рівня заробітної плати, її зміна практично не впливає на продуктивність, навіть якщо спочатку результати були абсолютно протилежними. Однак діяльність таких співробітників все ще можна стимулювати. Наприклад, зараз стала звичайною компенсація витрат на мобільний зв'язок і транспортні витрати для менеджерів з продажу, адже результати їх праці безпосередньо залежать від безперервного пошуку і спілкування з клієнтами. В цілому, більшість керівників постійно використовують мобільний зв'язок для вирішення



ділових задач. Для виховання корпоративного духу цілком можливе надання службового транспорту. Все більшої популярності набуває надання харчування своїм працівникам. У багатьох організаціях прийнято не тільки компенсувати обіди, а й сніданки. Крім того керівники таких компаній намагаються постійно підтримувати наявність в офісі свіжих овочів і фруктів для підтримки своїх співробітників в здоровій формі.

Таким чином, мотивація персоналом займає значне місце у розвитку підприємства та досягнення ним цілей. Якщо не правильно, або взагалі не використовувати систему мотивації змінюється не тільки стан на підприємстві, а й рівень економічної ситуації у країні. Тому кожному керівнику потрібно дбати та покращувати мотиваційну ситуацію на підприємстві, розробляти нові підходи до мотивування персоналу.

## **1.2 Система мотивації праці в Україні**

Останні роки в зв'язку з деякими економічними труднощами на вітчизняних підприємствах значно скоротилася не тільки чисельність працюючих, а й існуючі соціальні пакети для персоналу. Однак сьогодні ситуація трохи змінюється і термін «мотивація співробітників» повертається в робочий побут. Для того, щоб діяльність компанії була ефективною, в даний час потрібні не так просто виконавчі, а відповідальні і ініціативні працівники, які прагнуть до трудової самореалізації. Для підвищення зацікавленості співробітників у своїй професійній діяльності існує два види мотивації – матеріальна і нематеріальна. Дане питання досить часто розглядається в періодичних і наукових виданнях, але, як правило, з точки зору теорії управління персоналом.

В Україні поняття «мотивація праці» в економічному сенсі з'явилося порівняно нещодавно внаслідок реформування економіки. Раніше воно вживалося в основному в промисловій соціології, педагогіці та психології. Донедавна поняття «мотивація» переважно замінювалося поняттям «стимулювання». Таке вузьке поняття мотиваційного процесу призводило до

орієнтації на короткострокові економічні цілі і викликало зацікавленості у розвитку, самовдосконаленні працівника.

Мотивація праці є центральним завданням розвитку стратегічного управління персоналом. Реформи, що здійснюються в Україні, не можуть бути ефективно реалізовані без створення стимулів до праці та заповзятливості у поєднанні з дисципліною та організованістю. У сучасних умовах економічного зростання держави гостро стоять питання щодо мотивації праці. Відсутність вітчизняної теоретичної основи щодо цього процесу викликає невизначеність і призводить до запозичення зарубіжного досвіду.

На Заході проблема мотивації персоналу розуміється набагато ширше, ніж в Україні. У нашій країні прийнято вважати, що людина працює виключно заради грошей. Звичайно, питання про зарплату має стояти на першому місці, адже лише дуже рідкісні ентузіасти працюють за ідею. Але якщо компанія надасть своєму співробітнику можливість відвідувати корпоративні курси з вивчення іноземної мови або абонемент у басейн, то, зрозуміло, працівник із задоволенням скористається цією пропозицією, яке лояльність підвищиться.

Крім фінансової сторони, там помітна роль відводиться нематеріальним методам мотивації. Західні менеджери з управління персоналом давно дійшли висновку про те, що співробітники — головна цінність компанії, їх треба пестити та плекати, адже від працездатності колективу залежить успіх фірми.

На даний час багато українських компаній практично не приділяють уваги своїм співробітникам, не намагаються утримати їх, вважаючи, що незамінних фахівців немає. Українські компанії найчастіше використовують як мотивацію страх — співробітників лякають зниженням зарплати, звільненням. За кордоном таке неприйнятне.

Погіршується структура економіки та промисловості, інноваційного буму та розвитку не спостерігається. За рівнем купівельної спроможності

населення України перебуває серед останніх у Європі.

Основними причинами, які не дозволяють вітчизняній економіці стати на шлях інноваційного розвитку, стали:

практично повне руйнування системи мотивації лише на рівні держави та суб'єктів господарювання. Прибуток став головною метою переважної кількості підприємств, забезпечуючи мотивацію власників та вищого управлінського персоналу. Наймані працівники та міноритарні акціонери усунуті від участі у прибутках, в управлінні виробництвом, формуванні механізму взаємозв'язку оплати праці з його результатами (практично забуто нормування праці, принижена роль колективних договорів та профспілки, практикується виплата заробітної плати без її обґрунтованого нарахування);

ставлення до витрат на оплату праці, підготовку кадрів як до витратної частини собівартості, що підлягає першочерговому скороченню умовах ризиків та криз, замість розгляду їх як інвестицій у капіталізацію інтелектуальної праці; недофінансування науки; рентоутворюючі фактори отримання прибутку суб'єктами господарювання (використання на знос «приватизованих» за безцінь фондів та потужностей); відсутність конкуренції у багатьох сферах економічної діяльності, низька купівельна здатність вітчизняного споживача; незадовільна структура функціонуючих технологічних укладів.

В основі роботи щодо зміцнення трудової дисципліни – створення належних умов для нормальної, високопродуктивної роботи на кожному робочому місці. В даний час стан трудової дисципліни на підприємствах, якість праці, ставлення працівників до виконання своїх обов'язків, відданість організації і зацікавленість в загальних результатах праці залежать від цілого ряду чинників: від рівня організації виробничого процесу та умови праці, матеріально-побутового забезпечення працівників і величини оплати праці та своєчасності її виплати. Стаття 141 КЗпП говорить про те, що роботодавець зобов'язаний правильно організовувати працю працівників, створювати умови для зростання продуктивності праці і уважно ставитися до потреб і

запитів працівників, поліпшувати умови їх праці та побуту [12].

У Законі України «Про оплату праці» (ст. 2) в структурі заробітної плати виділяються наступні частини мотиваційного характеру:

додаткова заробітна плата, тобто винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови роботи ;

інші заохочувальні та компенсаційні виплати, до яких належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, [38].

Важливе місце в системі нематеріальної мотивації займає створення на робочих місцях сприятливих і безпечних умов праці, наприклад, установку нового комп'ютерного обладнання, створення зручних робочих зон для персоналу, поліпшення дизайну приміщень, установку сучасних систем кондиціонування і опалення тощо. Істотним елементом нематеріального стимулювання працівників є всіляке сприяння роботодавця підвищення кваліфікації, навчання працівників. Згідно з підпунктом "м" пункту 12 Типових правил власник зобов'язаний забезпечувати систематичне підвищення ділової (виробничої) кваліфікації працівників і рівня їх економічних і правових знань, створювати необхідні умови для поєднання роботи з навчанням на виробництві та в навчальних закладах [51]. Однак не кожен роботодавець сьогодні підтримує бажання працівника здобувати додаткову освіту. По-перше, працівника періодично необхідно відпускати для складання заліків та іспитів, а тому його роботу повинен буде виконувати хтось інший; по-друге, роботодавець побоюється, що отримавши освіту, працівник знайде собі більш цікаву і високооплачувану роботу. Таким чином, цей вид нематеріальної мотивації нерозривно пов'язаний ще з одним - надання можливості для кар'єрного зростання працівникам і, в першу чергу тим, які підвищили свою кваліфікацію.

Найефективнішим засобом матеріальної мотивації є підвищення оплати праці. Основним джерелом виплат є запланований фонд оплати

праці, а додатковим – премії. Це дозволяє не тільки стимулювати працю працівників, але і оперативно керувати і стимулювати ефективність роботи підприємства. Премії як показник оплати праці найманих працівників визначено Інструкцією зі статистики заробітної плати. Цією Інструкцією передбачені такі види премій:

в складі фонду додаткової заробітної плати – премії і винагороди, в тому числі за вислугу років, які мають систематичний характер, незалежно від джерел фінансування;

в складі інших заохочувальних та компенсаційних виплат – винагороди і заохочення, які здійснюються один раз на рік або мають одноразовий характер, зокрема: премії за виконання важливих та особливо важливих завдань, не пов'язані з конкретними результатами праці, наприклад, до ювілейних та пам'ятних дат, як в грошовій, так і натуральній формі [60].

Процес преміювання на госпрозрахункових підприємствах небюджетної сфери регулюється статтею 97 Кодексу законів про працю України, якою, зокрема, передбачено, що умови запровадження та розміри премій, заохочувальних виплат встановлюються підприємствами, установами, організаціями самостійно в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами [36]. Нормативно-правовим документом підприємства, що регулює преміювання, може бути додаток до колективного договору – Положення про преміювання. В положенні визначається коло працівників, на яких поширюється дія преміальної системи, показники та умови преміювання щодо кожної категорії працівників. Показники преміювання визначають не тільки право на отримання премії, але і її розмір [36].

Положенням про преміювання повинні також визначатися виробничі упущення та інші проступки, за які працівники позбавляються премії повністю або частково. На практиці підставою для депреміювання підприємствами вказуються такі проступки: порушення вимог виробничих і

технологічних інструкцій, правил охорони праці, неналежне виконання господарських договорів, вчинення прогулу, поява на роботі в нетверезому стані, запізнення на роботу, передчасний відхід з роботи. Роботодавець, не може в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, яке погіршується умови, встановлені законодавством або колективним договором [30]. Іншою стороною, з якої слід узгоджувати подібні рішення, є профспілка. Норми Положення про преміювання реалізуються на підприємстві через накази про преміювання. Підставою для затвердження розміру премії (показниками преміювання) в наказі про преміювання є показники виконання кінцевих результатів роботи за відповідними групами працівників. При цьому показником преміювання по окремим працівникам прийнято виконання посадової інструкції і виробничих завдань.

До методів матеріальної мотивації на підприємствах відноситься також існуючий соціальний пакет, в який можуть входити оплата навчання співробітників, компенсаційні виплати, (наприклад, на проїзд в громадському транспорті), часткова оплата відпочинку окремим співробітникам і ін. Можна виділити і непрямую матеріальну мотивацію, до якої відносяться додаткові оплачувані дні відпочинку, безкоштовне харчування працівників, пільгове відвідування спортклубів і т.д.

Члени будь-якого колективу – це люди з різними життєвими цінностями і установами, до яких потрібен індивідуальний підхід. До того ж виплатою премій і бонусів досить проблематично згуртувати колектив. Крім цього, матеріальні заохочення розраховуються на підставі результатів виконаної роботи і можуть варіюватися навіть у людей, які займають однакове службове становище, що нерідко викликає невдоволення і мало сприяє створення здорової атмосфери в колективі. У багатьох випадках просто необхідна якась моральна компенсація і врівноважуючий фактор, в ролі якого виступають методи нематеріального заохочення.

Підводячи підсумки, можна зробити висновок про необхідність використання методів як матеріального, так і нематеріального заохочення

для успішної діяльності будь-якого підприємства. Існуюча на сьогоднішній день законодавча регламентація мотивації далека від ідеалу, але вона дає можливість локального нормативу суб'єктів трудових відносин.

### **1.3. Аналіз мотивації праці за кордоном**

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці відводиться велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним для досягнення короткочасних підйомів продуктивності праці. Безперечно, висока оплата праці як мотиваційний механізм дозволить підвищити продуктивність праці персоналу. Але все ж постійне збільшення рівня оплати праці не сприяє збільшенню трудової активності, а навпаки з часом персонал звикає до такому роду мотивації.

Тому останнім часом керівники почали опановувати нематеріальні методи мотивації, які полягають у формуванні корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи. Ефективним можна назвати такий мотиваційний механізм, який враховує всю специфіку діяльності окремого підприємства і має у своєму арсеналі ті методи мотивації, що є найбільш доречними для даного підприємства та забезпечують здійснення мотивації персоналу.

Кожен колектив є унікальним, тому складністю для впровадження системи нематеріальної мотивації на підприємстві являється необхідність коригування стандартних схем мотивації та пристосування системи до умов конкретного колективу. Метою нематеріальної мотивації є підвищення зацікавленості працівника до справи, пробудження у людини непідробного інтересу, залучення її до спільної роботи на благо організації. Таке зацікавлення матиме ефективний результат: підвищення продуктивності праці і збільшення прибутків організації.

Розрізняють адресні та безадресні методи нематеріальної мотивації

[15]. Прикладом адресної нематеріальної мотивації є привітання працівника із іменинами, днем народження від керівництва та всіх членів колективу. До адресної мотивації відносять різні форми заохочення у вигляді подарунків із важливої нагоди і матеріальну допомогу у випадках важких хвороб чи смерті родичів працівника. Також адресною мотивацією являються словесні заохочення робітників за якісно виконану роботу. Дуже позитивно відбивається на загальному робочому настрої та лояльності працівника оцінка його роботи із вуст керівника.

Безадресна мотивація полягає у проведенні спільних корпоративних заходів, надання різних пільг, соціальних пакетів та ін. Одним із найважливіших методів нематеріальної мотивації є влаштування корпоративних свят. Значний ефект має залучення членів сім'ї працівників до корпоративних святкувань. Командоутворення (team - building) – це метод згуртування колективу за допомогою спільних поїздок у санаторії, будинки відпочинку, участь у загальних заходах, проведення екскурсій [17]. Працівники повинні відчувати причетність до спільної справи фірми, тому презентації та інші заходи, що демонструють успіхи компанії повинні проводитися за участю членів колективу.

Work-life balance – це західний термін, який означає баланс між особистим життям і роботою [22]. В наші дні прагнення до гармонійного поєднання праці і турботи про сім'ю і близьких все більше набуває розмаху справжнього міжнародного соціального руху. Тому політика і соціальні програми, такі як оплачувана відпустка, призначаються для активної підтримки працівників у досягненні успіху в межах і за межами робочого місця.

Культура компанії повинна базуватися на мотивації, внутрішніх потребах та емоціях працівників. Люди самі себе мотивують, а завданням керівника є створення сприятливого ґрунту для розвитку мотивації. У зарубіжних країнах вміння мотивувати працівників більш розвинено і адаптовано на сучасний лад. Для початку розглянемо ознаки ефективної чи



неефективної системи мотивації персоналу, які підсумовані у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Ознаки ефективності системи мотивації персоналу

Ознаки ефективної системи мотивації	Ознаки неефективної системи мотивації
Стабільні результати	Низькі, або нестабільні результати
Регулярне виконання поставлених задач	Періодичне виконання завдань
Низька ротація персоналу	Висока ротація персоналу, де більшу частину займають працівники, які звільняються за власним бажанням
Готовність співробітників прийти на допомогу колегам та керівництву компанії	Байдуже ставлення до роботи, відсутність взаємодопомоги
Енергійні працівники, які готові брати участь у змінах, що проводяться	Опір змінам і постійна наявність скарг і погроз звільнення

Виходячи з переліку табл. 1.2 можна зробити висновок, що для успішної діяльності компанії існує необхідність використання методів матеріального і нематеріального заохочення працівників. Для удосконалення мотивації на підприємствах України слід проаналізувати наявні зарубіжні способи. Зарубіжна практика свідчить, що оцінка заслуг і індивідуалізація оплати праці спочатку стосувалися керівників і службовців та згодом поширилася і на робітників. В США оцінюють заслуги керівників і спеціалістів у 80% компаній, а робітників – приблизно у 50%. У Франції індивідуалізація заробітної плати, як особливий метод врахування заслуг, використовується переважно для управлінського персоналу і спеціалістів.

Мотивація виникає із незадоволення потреб і дій, що дають їй поштовхи, якщо вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються лише на деякий час. Інші потреби, такі як потреба в дружбі, можуть задовольнятися на тривалий час, але можуть залишатися незадоволеними інші потреби. Тому завжди важливо з'ясувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної

людини, у даний час [22]. Готовність і бажання людини виконувати свої обов'язки є одними з ключових чинників успішної діяльності підприємства. Від них багато в чому залежить те, наскільки повно і ефективно організація використовує свої ресурси і можливості, а це, в свою чергу, безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність. Це означає, що система мотивації праці багато в чому визначає місце фірми на ринку, а тому в край важливо розробити якомога більш ефективні способи мотивування персоналу до якісної праці. Для підприємств різних країн характерні різні мотиваційні методи і системи, які обумовлені національно-культурними особливостями. Японську, американську, французьку, британську, німецьку і шведську моделі мотивації праці фахівці виділяють як моделі, що володіють найбільш характерними рисами, табл. 1.3 [15].

Таблиця 1.3

## Особливості формування мотиваційних методів в системах різних країн

Головні особливості мотивації праці	Країна	Відмінні особливості мотивації праці
Професіоналізм, вік, стаж, результат	Японія	Довічний найм, одноразова допомога при виході на пенсію
Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація	США	Поєднання відрядної та погодинної оплати праці, участь у прибутку, надбавки, премії, дотримання дисципліни та безпеки, система подвійних ставок
Кваліфікація, якість роботи, кількість раціональних пропозицій, рівень мобілізації	Франція	Оплати праці індивідуальна та бальна оцінка праці (професіоналізм, продуктивність, якість, дотримання правил техніки безпеки, етика), ініціативність, додаткові винагороди
Дохід	Великобританія	Участь у прибутках, ділова участь у капіталі, трудова ділова участь, чисто трудова участь
Якість	Німеччина	Стимулювання праці, соціальні гарантії
Солідарна заробітна плата	Швеція	Диференціація систем податків та пільг, сильна соціальна політика

Так, фахівці вважають, що японська модель має велику гнучкість.

Японські підприємства віддають перевагу інтегрованим системам, які поєднують традиційну і нову системи формування заробітної плати, яка безпосередньо пов'язана з віком, стажем, професійним розрядом і результативністю праці. Мотиваційна система заснована на підвищенні кваліфікаційного рівня працівників і його трудового внеску. Система довічного найму персоналу на підприємстві та відданість працівників своєму підприємству дозволила Японії домогтися високої продуктивності і якості праці [34].

Американська модель, з точки зору вчених, спрямована на максимальне заохочення підприємництва та збагачення економічно активного населення країни. Вона базується на психологічних і соціокультурних цінностях нації, таких як прагнення до особистого добробуту громадян та економічному розвитку країни в цілому. Тому американські підприємства активно використовують економічні методи мотивування своїх працівників, що поєднують як відрядну, так і погодинну системи оплати праці, і преміювання, як додаткова форма оплати праці (премії, компенсаційні виплати; спеціальні премії менеджерам, що не залежать від якості їх роботи). Система оплати праці в США сформована таким чином, щоб фіксована заробітна плата могла збільшуватися постійно (для якісно працюючого персоналу) і практично ніколи не зменшується. Оплата праці періодично переглядається (за підсумками регулярної оцінки роботи співробітників), що істотно підвищує гнучкість системи мотивації праці і спонукає працівників постійно підтримувати якість своєї роботи на високому рівні. Крім того, на деяких підприємствах з новою системою оплати праці матеріальне заохочення залежить не тільки вироблення, але і від рівня професіоналізму персоналу і числа освоєних професій, що дуже позитивно позначається на мобільності працівників всередині підприємства, якості роботи, особистісному зростанні, задоволеності працею і відносинами в колективі [40].

Основа французької моделі – стратегічне планування. Вчені виявили

дві основні тенденції в системі оплати праці: по-перше, індексується заробітна плата в залежності від рівня цін і, по-друге, індивідуалізується оплата праці, де враховується кваліфікація, якість роботи, раціоналізаторські пропозиції, мобільність працівника. На багатьох французьких підприємствах використовується бальна оцінка роботи персоналу за шістьма критеріями: професійних знань, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва і ініціативності. Такий підхід до мотиваційної системи дуже результативний, оскільки підвищує ефективність праці, а також забезпечує широку поінформованість працівників про стан справ на фірмі [23].

Особливістю системи мотивації праці в Великобританії є залежність заробітної плати працівників від прибутку організації. Система оплати праці складається з грошової та акціонерної частин, коли працівникові його трудова діяльність компенсується частково цінними паперами підприємства. Існує і плаваюча заробітна плата, яка цілком залежить від доходів фірми. Вчені виділяють наступні моделі британської мотиваційної системи: участь в доходах підприємства, частка участі в капіталі та пайова участь у трудовій діяльності. Участь в доході підприємства, крім фіксованої заробітної плати, також передбачає регулярні виплати певної частки прибутку підприємства. При пайовій участі в капіталі персонал може вносити свої особисті заощадження в обмін на цінні папери (акції та облігації підприємства), і потім отримують частину прибутку ( у вигляді дивідендів або відсотків), а також посібники та премії організації. Пайова участь у трудовій діяльності включає в себе виплати за наступними напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в доходах підприємства на основі трудової діяльності і частка від участі в доходах підприємства на основі вкладеного капіталу. Вищезгадана система сприятливо впливає як на організацію в цілому, та і на її працівників [35].

Німецька мотиваційна модель успішно поєднує в собі різні аспекти ринкового господарства країни. Іншими словами, центральною фігурою

даної моделі є людина як особистість, що має високу громадянську позицію. Але оскільки не всі здатні працювати відповідно до вимог ринку, то держава передбачила ряд необхідних соціальних гарантій, що дозволяють захистити незабезпечені верстви населення. Таким чином, на думку західних дослідників, поєднання стимулів і соціальних гарантій є одним з найбільш оптимальних варіантів мотивації праці, що забезпечує зростання рівня добробуту населення [56].

Для шведської моделі мотивації праці характерна сильна соціальна політика: держава прагне зменшити економічне розшарування суспільства шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених його верств.

В Швеції склалася система оплати праці так званої «солідарної заробітної плати». До її найбільш важливим принципам можна віднести: по-перше, справедливий розподіл доходів, залежний від тяжкості і якості роботи, по-друге, скорочення розриву між мінімальною і максимальною заробітною платою, по-третє, рівну винагороду за рівну працю на підприємствах однієї галузі, незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Так як шведські підприємства не мають права знижувати зарплату проти встановленого загального рівня, політика солідарної заробітної плати сприяє ліквідації низькорентабельних підприємств і, відповідно, зростання рентабельності виробництва [51]. Розглянуті вище моделі мотиваційних систем містять ряд ефективних ідей і інструментів мотивації персоналу. Очевидно, що кожна модель орієнтована на певні умови ринку своєї країни, з урахуванням національної специфіки та особливостей менталітету населення. Те, що добре працює в умовах однієї країни, може мати негативні наслідки стосовно іншої (наприклад, у зв'язку з різницею в рівні розвитку, менш досконалою соціальною системою і т.п.). Однак важливість обміну досвідом між країнами не можна недооцінювати. Грамотне використання напрацювань зарубіжних фахівців в області мотивування праці може дозволити вітчизняним підприємствам значно

підвищити свою рентабельність [44]. Україна володіє колосальним потенціалом розвитку і при цьому дуже специфічна в силу своїх культурних і історичних особливостей, а тому при розробці системи мотивації керівникам підприємств слід дуже відповідально підійти до вибору інструментів мотивування працівників. За результатами дослідження журналу Forbes, основним мотиватором для українських працівників є творча самореалізація, тому доцільно спрямовувати зусилля не тільки на матеріальне стимулювання праці, а й на створення умов для особистісного зростання і самореалізації співробітника, підвищення його зацікавленості в роботі та отриманні морального задоволення в процесі праці [31].

Таким чином, моделі мотивації розвинених країн не повинні механічно впроваджуватися в українську практику, а слід враховувати їх регіональну специфіку, як демографічна ситуація, організаційно-технічний рівень виробництва, галузева специфіка, кліматичні умови. Згідно з опитуванням Work.ua, де взяли участь 500 респондентів з України, 67,2% українців вважають грошові заохочення кращим способом мотивації, підтверджуючи думку кадрових експертів. За безкоштовне навчання і тренінги віддали свої голоси 8,9% опитаних. Похвалу від керівництва цінують 6,6% респондентів, персональні подарунки від компанії – 5,8%. Штрафи і покарання змушують краще працювати 4,7% українців, а корпоративні свята – 4,1%. Найменше цінуються додаткові вихідні – так відповіли лише 2,7% опитаних [25].

Адаптація досвіду зарубіжних колег і застосування власних знань і навичок допоможе українським підприємствам досягти значних успіхів в області мотивації своїх співробітників. Що стосується України, доцільно враховувати насамперед особливості нашої культури і специфіку населення. Для українського працівника дуже важливим елементом праці є можливість творчої реалізації, а тому необхідно створити на підприємстві умови для особистісного зростання і самореалізації співробітника [41].

Аналіз зарубіжних моделей мотивації може істотно допомогти

українським підприємцям розробити власну систему мотивування, однак при цьому дуже важливо не просто механічно впроваджувати закордонні інструменти мотивування в умови української економіки, а ретельно відбирати найбільш підходящі з них з урахуванням регіональної та галузевої специфіки, демографічної ситуації та інших важливих чинників. Тільки тоді можна очікувати позитивних результатів роботи вітчизняних підприємств. Комплексна система мотивації та оцінки результатів праці персоналу підприємств має широкі можливості для покращення результативності роботи як окремого працівника, так і всього колективу підприємств в цілому.

Один з дійових методів мотивації – створення демократичних груп. За приклад можна взяти досвід американської фірми «Digital Equipment», де такі групи сформувалися в управлінні загального обліку, який входить в один з п'яти центрів управління фінансової діяльності. Групи самостійно вирішують питання щодо планування праці, проведення нарад, координації з іншими відділеннями. Члени груп по чергово беруть участь в нарадах менеджерів компанії [55].

Звичайно не у всіх організаціях можна було б застосовувати ці методи мотивації праці, але якщо все це перенести на площину підприємства то їх можна успішно впроваджувати. Оплата праці є мотивуючим фактором, тільки якщо вона безпосередньо пов'язана з результатом праці. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між матеріальною винагородою та своєю працею. В заробітній платні обов'язково повинен присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів.

Сучасні українські підприємства застосовують різні методи мотивації: економічні соціально-психологічні, організаційно-адміністративні в залежності від ситуації та рівня економічного розвитку. Але перевагу надають економічним методам, тому що, економіка України знаходиться на тому рівні, де поки що переважають матеріальні стимули. А для того щоб перейти до нематеріального стимулювання необхідно організувати на належному рівні матеріальне стимулювання. Та для того щоб економічні

методи могли існувати обов'язково застосовуються організаційно-адміністративні методи, що забезпечують чіткість, дисциплінованість і порядок роботи.

Отже, здобутий досвід ефективного мотивування провідних корпорацій повинен бути використаний для формування, запровадження та розвитку вітчизняної системи мотивації персоналу. Сучасні мотиваційні механізми повинні враховувати не лише матеріальні аспекти стимулювання трудової діяльності. Моральні аспекти повинні також бути всіляко враховані, оскільки високий рівень їх результативності доведено практичним досвідом іноземних компаній, а простота та дешевизна застосування буде вигідною для вітчизняних роботодавців. Тому доцільно проводити детальне вивчення японської, американської та західноєвропейської моделей мотивації персоналу з метою їх подальшої трансформації та адаптації до українських економічних реалій.

### **Висновки до розділу 1**

Ринковий процес в Україні передбачає зміну економічної структури підприємств, що пов'язано із створенням у сфері трудової діяльності принципово нової системи мотивації праці. Мотивація праці це система факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності для досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. Якщо працівник мотивований – він зацікавлений, а отже, створена ситуація за якої він, вирішуючи загальні цілі підприємства, задовольняє особисті потреби та свідомо обирає певний тип поведінки. Істотне протиріччя між мотивацією трудової діяльності та розвитком української економіки пояснюється існуванням об'єктивної потреби суспільства у формуванні принципово нової мотиваційної теорії, заснованої на економічній свободі особистості, особистісній самореалізації свого трудового потенціалу та відсутністю умов для їх здійснення. Для забезпечення економічного зростання необхідно розробити таку мотиваційну



теорію, яка більш адекватно може відображати питання мотивації трудової діяльності особистості. Людина повинна бути зацікавлена у результатах своєї праці. Якщо не створювати відповідних умов для діяльності людини і тим більше обмежувати її прагнення, то це стримуватиме розвиток мотиваційних чинників, притаманних інформаційній економіці.

Сучасні організації надають перевагу найпростішій моделі традиційного матеріального стимулювання – загроза звільнення, оклад плюс премія. Мотивація – це мистецтво, креативність і тонке відчуття психології потреб та мотивів працівників, що спонукає персонал до діяльності, яка співпадає із бажаннями, інтересами та позиціями менеджера і організації.

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія й практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, основаної на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і малоефективні. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для підприємств. Розуміння, формування і задоволення потреб персоналу є основою створення цього механізму, а отже вирішальним кроком до досягнення мети діяльності підприємства. Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

Отже, які б прекрасні не були ідеї, інноваційні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого та мотивованого персоналу високої ефективності роботи досягнути неможливо. Вкладення в

людські ресурси стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності та стійкого функціонування підприємства. При формуванні оптимальної системи мотивації сучасним керівникам підприємств необхідно використовувати класичні теорії мотивації і враховувати менталітет працівників, вивчати потреби та інтереси членів трудового колективу, використовувати індивідуальний підхід при визначенні стимулів до ефективної праці кожного працівника.

## РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДТС–ХАРКІВ»

### 2.1 Загальна характеристика ТОВ «ДТС–ХАРКІВ» та аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДТС–ХАРКІВ» було засновано у 2006 році. Підприємство засноване фізичними особами та знаходиться на території Харківської області. На даний час діяльністю підприємства є діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Розмір статутного капіталу на сьогодні складає 25 000 000 грн.

Восени 2010 року засновниками було прийнято рішення про початок проекту по співпраці з компанією «Yum! Brands» по відкриттю франчайзингових ресторанів під брендом «KFC». «Yum! Brands» є найбільшою в світі ресторанною компанією за кількістю підприємств - їй належить близько 43 тис. ресторанів майже в 140 країнах. Три ресторани бренду компанії – «KFC» «Pizza Hut» і «Taco Bell» – є світовими лідерами в сегментах ресторанів швидкого обслуговування, що спеціалізуються відповідно на стравах з курки, піці і мексиканської кухні.

«KFC» – американська мережа кафе громадського харчування, що спеціалізуються на стравах з курки. Була заснована в 1952 році Харланда Сандерсом під вивіскою Kentucky Fried Chicken (рус. Смажене курча Кентуккі). У 1991 бренд скоротив назву до «KFC». З 1997 року мережа належить великій ресторанній компанії Yum! Brands. «KFC» - друга по торговельному обороту мережу кафе в світі, поступається лише компанії McDonald's. Станом на 2020 рік під брендом KFC працювали 820 тисяч співробітників і більше 15 тисяч торгових точок в 134 країнах світу.

Засновниками ТОВ «ДТС-Харків» було вирішено відкрити перший ресторан в місті Харкові - 01 червня 2020 року. Всього на Україні відкрито 35 точок KFC, з них 21 в Києві, 6 в Дніпрі, 4 в Харкові, 1 в Одесі, 1 в Павлограді, 1 в Сумах і 1 в Львові.

ТОВ «ДТС–ХАРКІВ» в своїй роботі завжди дотримується високих світових стандартів бренду «KFC» і з першого дня роботи. Ресторани набули особливої популярності у гостей, а операційні результати роботи ресторанів на 50% перевищили прогнози очікування.

За останні 3-5 років ринок громадського харчування виріс. Це сталося, в основному, завдяки збільшенню відвідуваності мережевих ресторанів. Зростання в сегменті закладів швидкого обслуговування відбувається як за рахунок переходу в нього відвідувачів, раніше вибирали більш дорогі заклади, так і за рахунок тих, хто віддавав перевагу більш дешеві заклади, включаючи стріт-фуд.

ТОВ «ДТС–ХАРКІВ» має міський характер ринку. Компанія володіє певною територією, на якій може розташовувати свої ресторани. «TastyFood» та ТОВ «ГРГ–Україна» є іншими франчайзі по Україні. Ці компанії не конкурують, тому що за кожною з них закріплені свої регіони і тому вони не мають конкурентного впливу одна на іншу.

Основою успіху компанії є постійне впровадження інновацій, навчання співробітників, обмін досвідом із зарубіжними колегами. Керівництво планомірно інвестує у високі технології та розвиток персоналу, а також раціонально використовує ресурси компанії і піклується про те, щоб енергія кожного була спрямована виключно на вирішення виробничих завдань.

В даний час ведеться робота по оновленню текстових атрибутів бренду – цінностей, місії, бачення. Найближчим часом планується запуск оновленого сайту компанії і проведення комунікаційної кампанії, спрямованої на підвищення впізнаваності бренду «KFC» в Харкові та інших містах України.

В свою чергу, «Freshline», «Burger Club», «Seven Burgers» та інші заклади швидкого харчування складають конкуренцію бренду, яким володіє компанія. Найближчим конкурентом бренду «KFC» є мережа ресторанів «McDonald's». Вона з'явилася на ринку швидкого харчування в Україні набагато раніше и вже добре вкоренилася.

Щоб встояти на ринку та втримати існуючі позиції, потрібно шукати нових шляхів поліпшення фінансово-економічного стану. Постійно виникає необхідність знаходити нові варіанти вдосконалення процесу обслуговування споживачів ресторанних підприємств для успішного існування на ринку ресторанних послуг та підвищення прибутку. Якість обслуговування – невід’ємна складова ефективності роботи закладу ресторанного господарства, завдяки якій можливо втримати споживача. «Обслуговування на вищому рівні» стало дуже актуальним і важливим елементом ефективного функціонування закладів ресторанного господарства. Ресторани мережі «KFC» надають такі послуги ресторанного господарства: послуги харчування; послуги з виготовлення кулінарної продукції; послуг реалізації кулінарної продукції; послуги з організації споживання продукції й обслуговування.

Оцінивши стабільність зв’язків, облік, ступінь ефективності виконання господарських договорів можна скласти таку схему взаємозв’язків ТОВ з іншими організаціями, рис 2.1:



Рис 2.1 Схема взаємозв’язків ТОВ «ДТС-ХАРКІВ» з іншими організаціями

До безумовних переваг «ДТС–ХАРКІВ» можна віднести: швидкість виконання зобов'язань; високоякісний товар; доступні ціни. Організаційна структура управління «ДТС–ХАРКІВ» представлена на рис. 2.2.

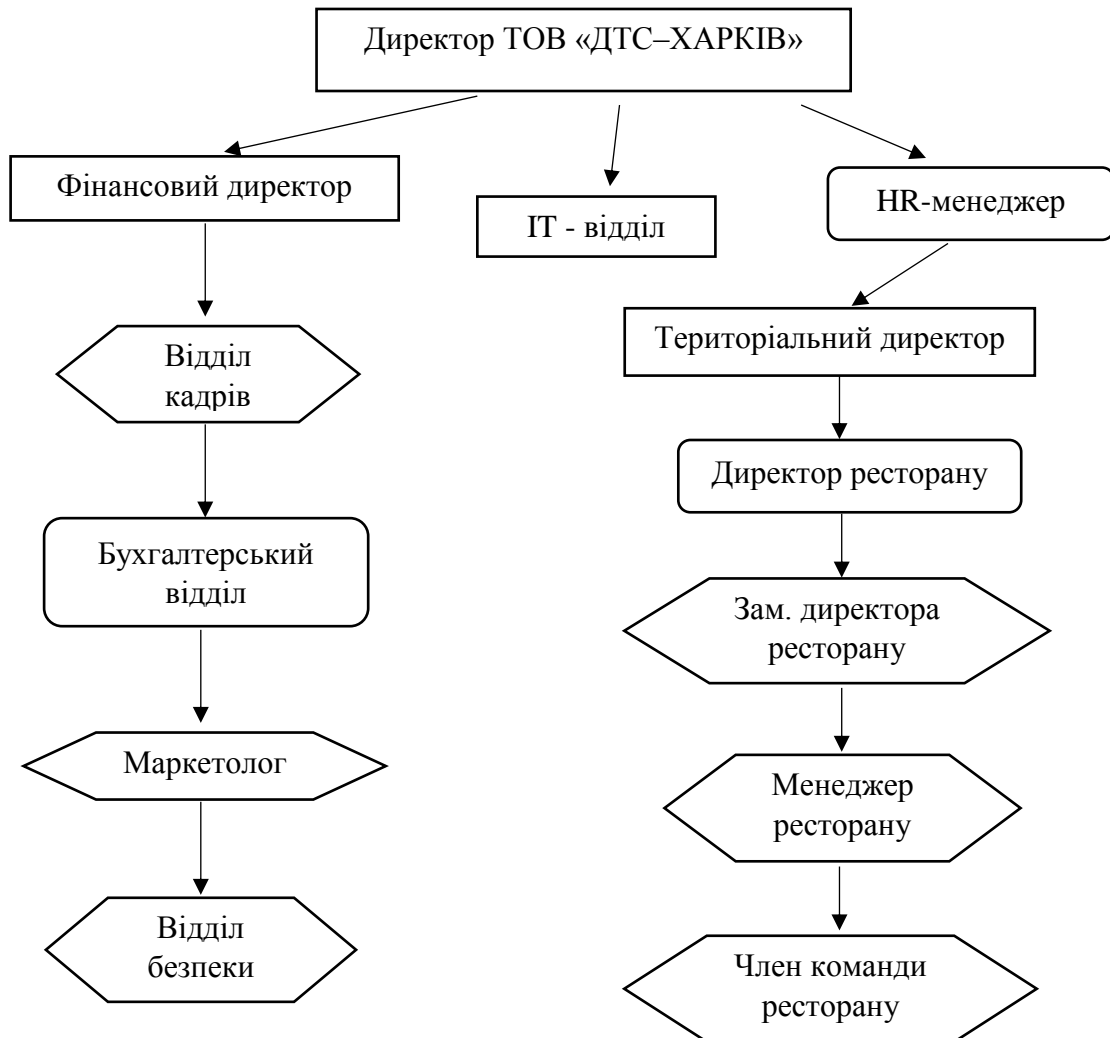


Рис. 2.2. Організаційна структура управління «ДТС–ХАРКІВ»

Керівники цієї системи поділяються на лінійних і функціональних. Основною побудовою цієї системи є: лінійна вертикаль управління; спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками. Керівнику «ДТС–ХАРКІВ» безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями. Загальний керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників

структури, а керівники функціональних відділів надають функціональне сприяння виконавцям робіт.

Основними перевагами лінійно–функціональної структури управління «ДТС–ХАРКІВ» слід вважати:

висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;

відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства;

Для сучасних закладів ресторанного господарства важливим є забезпечення належного рівня сервісу послуг під час обслуговування споживачів, оскільки сьогодні така проблема є актуальною проблемою для багатьох сервісних організацій. Це пов'язано з тим, що у галузі відбуваються значні зміни: розвиваються сучасні форми обслуговування, стають популярними європейські стандарти й технології, зростають вимоги до рівня сервісу обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства.

З метою дослідження економічного потенціалу конкурентного розвитку «ДТС–ХАРКІВ» необхідно провести аналіз фінансових показників розвитку. З метою досягнення ефективного та рентабельного функціонування підприємство використовує фінансові ресурси. Інформаційною основою проведення аналізу фінансово–економічного стану «ДТС–ХАРКІВ» є фінансова бухгалтерська звітність, яка є комплексом взаємопов'язаних показників фінансово–господарської діяльності підприємства за звітний період.

Аналіз техніко–економічних показників діяльності підприємства проводиться за два роки (звітний та попередній). Основними джерелами для збирання інформації і проведення аналізу повинні бути: фінансова звітність підприємства за 2 попередні роки («Баланс», «Звіт про фінансові результати»). Якщо на підприємстві є планові дані показників, то необхідно проводити аналіз рівня виконання плану в звітному періоді і динаміки показників в порівнянні з попереднім періодом. Рівень виконання плану в абсолютному виразі дорівнює:

$$\Delta ВП = Зф - Зб, \quad (2.1)$$

де  $\Delta ВП$  – виконання плану в абсолютному виразі;

$Зф$  – фактичне значення показника;

$Зб$  – базове значення показника.

Розрахунок відсотків виконання плану, темпів зростання та приросту показників в абсолютному і відносному виразах.

Темп зростання показника розраховується за наступною формулою:

$$ТР = \frac{Зф}{Зб} * 100\%, \quad (2.2)$$

де  $ТР$  – темп зростання, %;

$Зф$  – фактичне значення показника;

$Зб$  – значення показника в попередньому періоді (базовому).

Для більш детального аналізу діяльності підприємства необхідно розрахувати наступні показники: фондівдача, фондоємність, витрати на 1 гривню товарної продукції, рентабельність виробництва, продукції.

Найбільш узагальнюючим показником використання основних фондів є фондівдача, яка визначається відношенням обсягу випущеної продукції до вартості основних виробничих фондів:

$$Фв = \frac{Q}{ОФ}, \quad (2.3)$$

де  $Фв$  – фондівдача, грн./грн;

$Q$  – обсяг товарної продукції, тис. грн.;

$ОФ$  – середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.

Фондоємність – показник, зворотний фондівдачі, він характеризує величину основних виробничих фондів, що припадає на 1 грн. продукції і розраховується за наступною формулою:



$$\Phi\epsilon = \frac{1}{\Phi\upsilon}, \quad (2.4)$$

де  $\Phi\epsilon$  – фондоємність, грн/грн;

$\Phi\upsilon$  – фондovіддача, грн/грн

Основні техніко–економічні показники господарської діяльності «ДТС–ХАРКІВ» надані в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних техніко–економічних показників господарської діяльності «ДТС–ХАРКІВ» за 2019–2020 роки

пп	Показники	Од. виміру	Період		Зміна		
			2019	2020	в абс. виразі (+,-)	Темп росту, %	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Обсяг товарної продукції без ПДВ в діючих цінах	тис. грн.	58 062	120 884	62 822	208,20%	108,20%
2	Обсяг товарної продукції без ПДВ в порівняльних цінах	тис. грн.	58 062	115 128	57 066	198,28%	98,28%
3	Виручка від реалізації продукції без ПДВ в діючих цінах	тис. грн.	58 062	120 884	62 822	208,20%	108,20%
4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	64 083	128 110	64 027	199,91%	99,91%
5	в тому числі						
6	сировина і матеріали	тис. грн.	25 007	48 225	23 218	192,85%	92,85%
7	основна заробітна плата основних робітників	тис. грн.	6 387	13 297	6 910	208,20%	108,20%
8	загальновиробничі витрати	тис. грн.	193	688	495	356,48%	256,48%
9	адміністративні витрати	тис. грн.	13 446	17 339	3 893	128,95%	28,95%
10	витрати на збут	тис. грн.	19 050	48 561	29 511	254,91%	154,91%
11	Середньоспискова чисельність працівників	осіб	101	211	110	208,91%	108,91%

## Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
12	в тому числі за категоріями:						
13	основні робітники	осіб	64	159	95	248,44%	148,44%
14	адміністративно-управлінський персонал	осіб	37	52	15	140,54%	40,54%
15	Чисельність на початок періоду	осіб	90	200	110	222,22%	122,22%
16	Прийнято працівників	осіб	17	20	3	117,65%	17,65%
17	Вибуло працівників	осіб	6	9	3	150,00%	50,00%
18	в тому числі	осіб					
19	за власним бажанням	осіб	6	9	3	150,00%	50,00%
20	Чисельність на кінець періоду	осіб	101	211	110	208,91%	108,91%
21	Фонд оплати праці	тис. грн.	14 647	21 887	7 240	149,43%	49,43%
22	Фонд робочого часу	год.	202 202	419 257	217 055	207,35%	107,35%
23	Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	6 021	7 226	1 205	120,01%	20,01%
24	Вартість основних виробничих фондів (ОВФ) на початок періоду	тис. грн.	49 329	53 686	4 357	108,83%	8,83%
25	Вартість ОВФ на кінець періоду	тис. грн.	49 090	53 686	4 596	109,36%	9,36%
26	Вартість ОВФ, що надійшли	тис. грн.	15 547	5 869	-9 678	37,75%	-62,25%

Як видно з табл. 2.1, динаміка показників показує негативний стан. Підприємство у 2020 році втратило багато виручки через витрати на необхідні ресурси та розвинення інших ресторанів. Також має вплив те, як багато людей буває у ресторані та його місце розташування.

Розраховані техніко-економічні показники діяльності підприємства представлені у табл. 2.2.

## Основні техніко-економічні показники

№ з/п	Показники	Од. виміру	Період		Зміна		
			2019	2020	в абс. вир .(+/-)	Тр, %	Тпр, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	продуктивність праці	грн./ос об	574,87	572,91	-1,96	99,66%	-0,34%
2	Матеріаловіддача	грн/грн	0,431	0,399	-0,03	92,63%	-7,37%
3	матеріалоємність	грн/грн	2,32	2,51	0,18	107,96%	7,96%
4	фондовіддача	грн/грн	3,24	2,32	-0,93	71,44%	-28,56%
5	фондоємність	грн/грн	0,31	0,43	0,12	139,98%	39,98%
6	витрати на 1 гривню товарної продукції;	грн/грн	1,10	1,06	-0,04	96,02%	-3,98%
7	рентабельність виробництва, продукції.	%	-10,37%	-5,98%	4,39%	57,64%	-42,36%

Виходячи з даних табл. 2.2, продуктивність праці у 2020 р. році зменшилась майже на 100% порівняно з 2019 р.. Як відомо фондовіддача визначає ефективність використання основних засобів, показує, яку суму чистого доходу одержує підприємство з однієї гривні коштів, вкладені в основні засоби. За нормальних умов підприємницької діяльності цей показник повинен мати тенденцію до збільшення. Фондовіддача у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 71,44%, що свідчить про неефективне використання основних засобів.

## 2.2 Фінансовий аналіз діяльності «ДТС–ХАРКІВ»

Горизонтальний аналіз базується на вивченні динаміки окремих фінансових показників у часі. В процесі використання цієї системи аналізу

розраховуються темпи зростання (приросту) окремих показників фінансової звітності за ряд періодів і визначаються загальні тенденції їх зміни.

Результати горизонтального аналізу дозволяють не тільки аналізувати зміну окремих показників, але і прогнозувати їх значення. Цінність результатів горизонтального аналізу істотно знижується в умовах інфляції. Вертикальний (структурний) аналіз базується на структурному розкладанні окремих показників фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.3

Результати горизонтального та вертикального аналізу балансу ТОВ  
«ДТС-Харків»

Показник	Вихідні данні тис. грн.		Горизонтальний аналіз		Вертикальний аналіз	
	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення	Частка у % до суми балансу на початок року	Частка у % до суми балансу на кінець року
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	6548	5859	-689	-10,52%	9,03%	6,76%
первісна вартість	6764	6811	47	0,69%	9,33%	7,86%
накопичена амортизація	216	952	736	340,74%	0,30%	1,10%
Незавершені капітальні інвестиції	777	5645	4868	626,51%	1,07%	6,51%
Основні засоби	42004	42182	178	0,42%	57,92%	48,67%
первісна вартість	47301	59368	12067	25,51%	65,22%	68,50%
знос	5297	17186	11889	224,45%	7,30%	19,83%
Усього за розділом I	49329	53686	4357	8,83%	68,02%	61,94%
II. Оборотні активи						
Запаси	7678	8669	991	12,91%	10,59%	10,00%
Виробничі запаси	7678	8669	991	12,91%	10,59%	10,00%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	50	496	446	892,00%	0,07%	0,57%
з бюджетом	6400	2145	-4255	-66,48%	8,83%	2,47%

## Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Інша поточна дебіторська заборгованість	5790	20363	14573	251,69%	7,98%	23,49%
Гроші та їх еквіваленти	3244	1243	-2001	-61,68%	4,47%	1,43%
Готівка	383	316	-67	-17,49%	0,53%	0,36%
Рахунки в банках	291	412	121	41,58%	0,40%	0,48%
Витрати майбутніх періодів	15	19	4	26,67%	0,02%	0,02%
Інші оборотні активи	14	49	35	250,00%	0,02%	0,06%
Усього за розділом II	23191	32984	9793	42,23%	31,98%	38,06%
Баланс	72520	86670	14150	19,51%	100,00%	100,00%
Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення	Частка у % до суми балансу на початок року	Частка у % до суми балансу на кінець року
I. Власний капітал						
Зареєстрований капітал	18360	18360	0	0,00%	25,32%	21,18%
Капітал у дооцінках	13360	13360	0	0,00%	18,42%	15,41%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-9747	-27226	-17479	179,33%	-13,44%	-31,41%
Усього за розділом I	8613	-8866	-17479	-202,94%	11,88%	-10,23%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Інші довгострокові зобов'язання	52454	79909	27455	52,34%	72,33%	92,20%
Усього за розділом II	52454	79909	27455	52,34%	72,33%	92,20%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
товари, роботи, послуги	8993	3101	-5892	-65,52%	12,40%	3,58%
розрахунками з бюджетом	281	170	-111	-39,50%	0,39%	0,20%
розрахунками зі страхування	308	221	-87	-28,25%	0,42%	0,25%

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
розрахунками з оплати праці	1241	885	-356	-28,69%	1,71%	1,02%
Інші поточні зобов'язання	630	11248	10618	1685,40%	0,87%	12,98%
Усього за розділом III	11453	15627	4174	36,44%	15,79%	18,03%
Баланс	72520	86670	14150	19,51%	100,00%	100,00%

За результатами даних табл. 2.3 можна зробити висновки, що підприємство розвивається, потрохи виходячи з кризового стану. При горизонтальному аналізі спостерігається збільшення активів 19,5% – це свідчить про розвиток підприємства і наявність у нього шансів на подальший розвиток. При вертикальному аналізі також можна спостерігати позитивну динаміку – зниження відсотка поточних зобов'язань у більшості груп.

Аналіз фінансових показників (коефіцієнтів). Даний аналіз базується на розрахунку співвідношення різних абсолютних показників фінансової діяльності підприємства між собою. Найбільшого поширення набули такі групи аналітичних фінансових показників:

1. Показники платоспроможності і ліквідності.
2. Показники фінансової стійкості.
3. Показники оборотності.
4. Показники рентабельності.

Показники оцінки платоспроможності та ліквідності. Дані показники характеризують можливість підприємства своєчасно розраховуватися за своїми поточними фінансовими зобов'язаннями за рахунок оборотних коштів різного рівня ліквідності. Основними показниками цієї групи є:

загальний коефіцієнт покриття (нормативне значення  $1 \div 2$ ):

$$K_1 = \frac{OA}{ПЗ}, \quad (2.5)$$

де OA – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Дозволяє встановити поточний фінансовий стан підприємства і виявити чи здатне воно погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів. Якщо  $K_1 < 1$ , то у підприємства немає достатньої кількості коштів для погашення своїх поточних зобов'язань, а це свідчить про наявність фінансового ризику і загрози банкрутства. Низький рівень показника може бути наслідком труднощів у реалізації продукції.

Якщо  $K_1 > 3$ , то у підприємства коштів більше, ніж воно може ефективно використовувати. Це може свідчити також про нераціональну структуру капіталу і наявності дорогих фінансових ресурсів;

поточний коефіцієнт покриття (норма більше 1). Показує відношення високоліквідних коштів до короткострокової заборгованості і свідчить про здатність підприємства швидко погасити свої поточні зобов'язання:

$$K_2 = \frac{OA - Z}{ПЗ}, \quad (2.6)$$

де  $Z$  – запаси;

показник абсолютної платоспроможності (норма  $\geq 0,2$ ). Показує, в якій мірі всі поточні зобов'язання підприємства забезпечені наявними в нього готовими засобами платежу:

$$K_3 = \frac{ГК}{ПЗ}, \quad (2.7)$$

де  $ГК$  – грошові кошти;

показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості (норма  $> 1$ ). Характеризує співвідношення розрахунків за цими видами заборгованості підприємства:

$$K_4 = \frac{ДЗ}{КЗ}, \quad (2.8)$$

де  $ДЗ$  – дебіторська заборгованість;

КЗ – кредиторська заборгованість.

Також в даній групі розраховується значення абсолютного показника – розмір власних оборотних коштів (ВОК). Він показує, яку кількість власних коштів вкладено в фінансування оборотних коштів і визначається за формулою:

$$\text{ВОК} = \text{ВК} - \text{НА}, \quad (2.9)$$

де ВК – власний капітал;

НА – необоротні активи.

Якщо  $\text{ВОК} < 0$ , то у підприємства усі оборотні кошти профінансовані за рахунок позикового капіталу, що є негативним фактором.

Розрахуємо та проаналізуємо коефіцієнти платоспроможності та ліквідності «ДТС–ХАРКІВ» за 2020 р., табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності майна «ДТС–ХАРКІВ» за 2020 р.

Показник	Норматив	Значення показника за 2020 рік
загальний коефіцієнт покриття	$1 \div 2$	2,1
поточний коефіцієнт покриття	$> 1$	1,5
показник абсолютної платоспроможності	$\geq 0,2$	0,3
показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	$> 1$	5,2
розмір власних оборотних коштів	$< 0$	-40,2

Проаналізувавши табл. 2.4, можна зробити висновок, що поточний фінансовий стан підприємства здатне погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів. Також підприємство здатне швидко погасити свої поточні зобов'язання. Показник абсолютної платоспроможності дорівнює 0,3 і це свідчить про те, що всі поточні зобов'язання підприємства в повній мірі забезпечені готовими засобами платежу. Але показник розміру власних оборотних коштів має негативне



значення ( $<0$ ) – це говорить про те, що у підприємства всі оборотні кошти профінансовані за рахунок позикового капіталу.

Фінансова стійкість «ДТС–ХАРКІВ» є однією з найважливіших характеристик економічного стану підприємства. Вона залежить від структури зобов'язань підприємства і характеризується співвідношенням власного і залученого капіталу. Фінансова стійкість передбачає те, що ресурси, вкладені у підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а одержаний прибуток забезпечувати самофінансування і незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування майна (активів) [15, с.116].

Показники оцінки фінансової стійкості. Показники даної групи дозволяють виявити рівень фінансового ризику, пов'язаного зі структурою джерел формування капіталу підприємства, відповідно і ступінь його фінансової стабільності в процесі майбутнього розвитку. Основними показниками цієї групи є:

коефіцієнт автономії (норматив  $\geq 0,5$ ). Показує, в якій мірі обсяг використовуваних підприємством активів сформований за рахунок власного капіталу і наскільки воно незалежно від зовнішніх джерел фінансування:

$$K_5 = \frac{BK}{B}, \quad (2.10)$$

Б – баланс;

коефіцієнт фінансування (норматив  $<1$ ). Характеризує обсяг залучених позикових коштів на одиницю власного капіталу, тобто ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування:

$$K_6 = \frac{ПК}{BK}, \quad (2.11)$$

де ПК – позиковий капітал;

показник поточної заборгованості характеризує частку короткострокового позикового капіталу в загальній сумі капіталу:

$$K_7 = \frac{ПЗ}{Б}; \quad (2.12)$$

показник структури довгострокових вкладень показує, яка частина основних фондів та інших необоротних активів профінансована зовнішніми інвесторами, тобто в деякому роді належить їм, а не власникам підприємства:

$$K_8 = \frac{ДЗЗ}{НА}, \quad (2.13)$$

де ДЗЗ – довгострокові зобов'язання і забезпечення.

Показники фінансової стійкості «ДТС–ХАРКІВ» відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показники фінансової стійкості «ДТС–ХАРКІВ» за 2020 р.

Показник	Норматив	Значення показника за 2020 рік
коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,1
коефіцієнт фінансування	$< 1$	4
показник поточної заборгованості		0,2
показник структури довгострокових вкладень		1,4

Аналізуючи дані табл. 2.5, можна сказати, що коефіцієнт автономії показує, що загальна сума заборгованості перевищує суму власних джерел фінансування, показник знаходиться нижче критичного рівня значення коефіцієнта ( $> 0,5$ ). Це свідчить про те, що фінансовий стан підприємства є нестійким. Коефіцієнт фінансової залежності показує, яка сума загальної вартості активів підприємства припадає на 1 грн. власних коштів. Даний показник є оберненим до коефіцієнта автономії, у 2020 році він збільшився,

що свідчить про збільшення заборгованості підприємства. Підприємство фінансується не власниками, а зі сторони (учасниками).

Показники оцінки оборотності коштів. Дані показники характеризують наскільки швидко сформовані активи, капітал і його окремі елементи обертаються в процесі господарської діяльності підприємства. Певною мірою вони є індикатором його ділової активності. Основними показниками цієї групи є:

показник оборотності активів свідчить про швидкість оборотності активів протягом року і характеризує ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення:

$$K_9 = \frac{B}{\bar{A}}, \quad (2.14)$$

де  $B$  – виручка;

$\bar{A}$  – середньорічна вартість активів;

показник оборотності дебіторської заборгованості показує наскільки швидко підприємство одержує платежі за рахунками дебіторів, а саме, скільки разів в середньому на рік дебіторська заборгованість перетворювалася в кошти:

$$K_{10} = \frac{B}{\overline{ДЗ}}, \quad (2.15)$$

де  $\overline{ДЗ}$  – середньорічна дебіторська заборгованість;

Період обороту дебіторської заборгованості. Вимірюється в днях. Підприємства встановлюють свій нормативний термін погашення рахунків, який, як правило, становить 30 днів. Тому реальний термін погашення дебіторської заборгованості зазвичай порівнюється з нормативним терміном і, якщо він набагато перевищує норматив, підприємство вживає відповідних заходів щодо ліквідації дебіторської заборгованості:

$$K_{11} = \frac{360\text{дн}}{K_{10}}; \quad (2.16)$$

показник оборотності кредиторської заборгованості показує, скільки потрібно оборотів для оплати виставлених підприємству рахунків і векселів, тобто як швидко підприємство погашає свої зобов'язання перед кредиторами:

$$K_{12} = \frac{C/C}{\overline{KЗ}}, \quad (2.17)$$

де  $C/C$  – собівартість;

$\overline{KЗ}$  – середньорічна кредиторська заборгованість;

період обороту кредиторської заборгованості показує оборотність кредиторської заборгованості в днях, тобто розраховується за яку кількість днів відбувається один оборот кредиторської заборгованості:

$$K_{13} = \frac{360\text{дн}}{K_{12}}. \quad (2.18)$$

В табл. 2.6 представлені показники ділової активності «ДТС–ХАРКІВ».

Таблиця 2.6

Динаміка показників ділової активності «ДТС–ХАРКІВ» за 2020 р.

Показник	Значення показника за 2020 рік
Показник оборотності активів	1,5
Показник оборотності дебіторської заборгованості	6,8
Період обороту дебіторської заборгованості	53 дні
Показник обороту кредиторської заборгованості	3,2
Період обороту кредиторської заборгованості	77

Метою аналізу оборотності оборотних активів є визначення коштів, що були вивільнені з обороту внаслідок прискорення оборотності оборотних активів або додатково залучені в оборот в наслідок уповільнення

оборотності оборотних активів. З табл. 2.6 видно, що зменшились коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2020 році в порівнянні з 2019 роком.

Зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів говорить про зниження швидкості обороту всіх оборотних активів підприємства. Прискорення оборотності сприяє економії та вивільненню коштів з обороту. Тривалість обороту активів у 2020 році зменшилась на 3 дні, що говорить про не ефективне використання активів, але порівнянно з 2019 роком є позитивна динаміка, що свідчить про те, що підприємство потрохи реабілітується. Збільшення швидкості оборотності оборотних активів можливе як за рахунок удосконалення технології, так і за рахунок скорочення часу обертання: налагодження постачання та збуту, прискорення розрахунків та документообігу.

#### Показники оцінки рентабельності

Дані показники характеризують здатність підприємства генерувати необхідний прибуток в процесі своєї господарської діяльності і визначають загальну ефективність використання активів і вкладеного капіталу. Основними показниками цієї групи є:

показник рентабельності активів. Характеризує рівень чистого прибутку, що генерується всіма активами підприємства, що знаходяться у використанні:

$$K_{14} = \frac{\text{ЧП}}{A} * 100\%.$$

(2.19)

де ЧП – чистий прибуток;

показник рентабельності власного капіталу. Характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в підприємство. Зміна цього показника відбивається на котируваннях акцій суб'єкта господарювання на фондових біржах. Він також часто порівнюється з можливим отриманням доходу від вкладення коштів в цінні папери або з відсотками за вкладами в банку:

$$K_{15} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}} * 100\%. \quad (2.20)$$

- показник рентабельності продажів. Характеризує прибутковість операційної (виробничо-комерційної) діяльності:

$$K_{16} = \frac{\text{ЧП}}{\text{В}} * 100\%. \quad (2.21)$$

Результати оцінки рентабельності підприємства представлені нижче, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників рентабельності підприємства «ДТС–ХАРКІВ»  
за 2020 р.**

Показник	Значення показника за 2020 рік
Показник рентабельності активів	1,5%
Показник рентабельності власного капіталу	-13,6%
Показник рентабельності продажів	1,2%

Розрахунок коефіцієнта для різних періодів допомагає зрозуміти зміни в прибутковості. Очевидно, що більш високі коефіцієнти кращі, тому що вони демонструють відносне збільшення чистого прибутку, що генерується на ту ж суму капіталу. Тенденція стабільного зростання коефіцієнта рентабельності власного капіталу означає підвищення здатності компанії генерувати прибуток власникам. Проте зниження власного капіталу (яке може бути викликаним, наприклад, викупом акцій) призводить до збільшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Високий рівень боргу також викликає збільшення показника, адже це означає, що компанія використовує кредитний капітал замість власного як джерело фінансування.

### **2.3 Аналіз мотивації персоналу «ДТС–ХАРКІВ»**

Основою поведінки та активізації зусиль працівників підприємства, які спрямовані на підвищення результативності своєї діяльності, є мотивація

праці. Для створення належного відношення до праці потрібно забезпечити такі умови, які допомогли б працівникам сприймати свою працю як свідому діяльність, що є основою професійного та службового зростання, засобом самовдосконалення. Мотиваційний механізм повинен розвивати почуття належності до свого підприємства.

Проаналізуємо стан мотивації праці на підприємстві «ДТС–ХАРКІВ» в даний час на прикладі одного з ресторанів, яким володіє підприємство. Організаційно-структурна ланка починається з директора ресторану та закінчується «членом команди» ресторану. В основному персонал – це молодь: студенти або ті, хто тільки закінчив навчання. Починаючи з менеджерів і до директора – люди вже більш досвідчені та віком від 23 до 40 років. Така вікова категорія зумовлена тим, що потрібно бути мобільним, уважним, енергійним і готовим до швидкої зміни ситуації на робочому місці. У тому ж числі підприємство приймає на роботу людей з вадами слуху та усіх бажаючих не залежно від їх віку.

У неофіційній обстановці підкреслюється доброзичливе ставлення керівництва зі співробітниками. Керівництво своєчасно вирішує виникаючі проблеми, піклується про своїх співробітників, існує рівновага між лідером і його підлеглими. Поведінка лідера орієнтоване на управління командою. Отже, ідеальний лідер – це керівництво, яке піклується про співробітників і робить їх роботу сприятливою. З метою забезпечення ефективності та якості роботи, лідер повинен докласти певних зусиль для задоволення потреб своїх співробітників. Це може проявлятися у вигляді прямої допомоги, слова підбадьорення, але ні в якому разі це не покарання за небажану поведінку. Співробітник, якого буде катувати страх за можливий штраф або догану, не принесе прибутку організації. Поведінка керівництва в «KFC» наступна: "Завдання просте. Корпорація надає співробітнику ресурси для роботи. Співробітник повинен виконувати свої обов'язки належним чином. Керівник завжди поруч, для того щоб допомогти в разі потреби ". Саме така поведінка виявляється сприятливим для роботи співробітника. «KFC» дотримується

політики трьох К: координація, кооперація і контакт. Завдяки контакту всі співробітники знаходяться в курсі справ ресторану в даний момент. Вони чітко знають, що їм необхідно виконати в даний момент або в разі непередбачених ситуацій. Кооперація полягає в присутності командного духу. Координація - спосіб організації діяльності людей і чіткий контроль за ними під час зміни.

Успіх «KFC» обумовлений, в першу чергу, талановитою командою співробітників. Вони досягли успіху завдяки простому фундаменту, але вирішальну роль зіграв все ж колектив. Люди - найбільш важливий ресурс будь-якої організації, вони забезпечують взаємодію фінансових, технологічних та інших ресурсів.

Сама корпорація стверджує, що одним із її завдань є залучення, утримання і розвиток талановитих людей на всіх рівнях. Керівництво «KFC» розуміє, що фінансова винагорода не може бути єдиним заохочуючим фактором організації, тому існує багато нефінансових мотивів, які спрямовані на задоволення потреб співробітників, таких як його визнання, участь у прийнятті рішень, самореалізації, особистісний ріст і інші.

Підприємство витрачає кошти на оплату мотиваційних заходів. Для більшого розуміння необхідно дослідити залежність доходу від реалізації продукції від витрат на мотивацію працівників. Розрахунки проводяться за 2 попередні роки. За допомогою програми Excel було побудовано графік залежності даних показників. Вихідні дані представлені у табл. 2.8:

Таблиця 2.8

## Вихідні дані

Місяць	Витрати на мотиваційні заходи, тис. грн	Дохід від реалізації, тис. грн
1	10	533
2	24	550
3	20	547
4	16	533
5	22	525
6	23	517



7	12	506
8	17	500
9	21	499
10	11	495
11	15	490
12	25	491
13	18	498
14	14	485
15	13	492
16	19	490
17	21	493
18	10	489
19	23	510
20	19	505
21	20	518
22	16	465
23	11	491
24	15	488

Лінійна модель  $Y = a + b * X$ . Ця залежність відповідає логіці економічного аналізу: із зростанням витрат на мотиваційні заходи, дохід від реалізації збільшувався. Виходячі з розрахунків отримано графік залежностей, рис. 2.3.

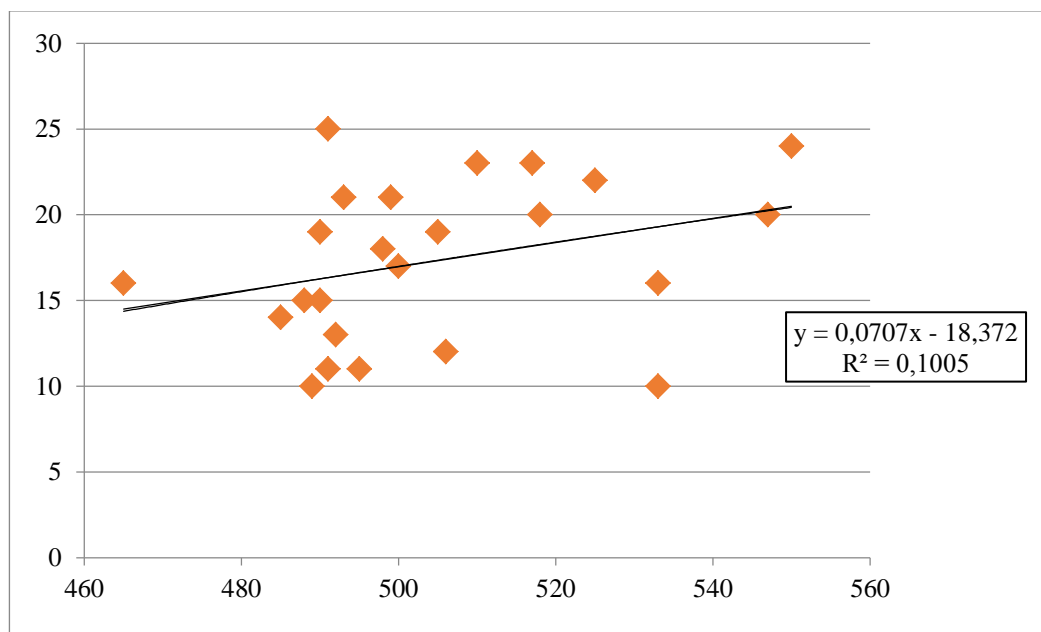


Рис. 2.3 Графік залежностей

Для оцінки залежності показників використовуємо коефіцієнт парної кореляції  $R = 0,31$ , а також коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,1005$ . Коефіцієнт парної кореляції змінюється від  $-1$  до  $+1$ . Якщо він дорівнює  $0$ , то немає зв'язку. Якщо  $\pm 1$ , то зв'язок функціональний. Чим ближче до одиниці коефіцієнт, тим сильніше залежність показників один від одного.

Оцінка надійності моделі:

за допомогою коефіцієнта варіації. Якщо коефіцієнт варіації буде менше  $5 - 10$  відсотків, то модель можна використати на практиці –  $V = 7\%$ ;

за допомогою середньої процентної помилки  $MPE = 3,28\%$

за допомогою середньої абсолютної процентної помилки  $MARE = 3,98\%$ . Якщо  $MPE$  і  $MARE$  менше  $5\%$ , та розбіжність між  $Y$  і  $Y_p$  несуттєве і розрахункове значення відрізнятиметься від фактичного в  $5\%$  з  $100$  випадків.

Як було сказано вище, компанія процвітає за рахунок логічної інтеграції людських ресурсів. Компанія дотримується принципу: "Людина робить результат". Співпраця грає велику роль, так як робота в «KFC» заснована на групах і командах. Кожен співробітник по ланцюжку покладається на своїх колег, в результаті, всі співробітники беруть участь в досягненні загального результату, кожен привносить свою частку в роботу цілої команди. Співробітників нижнього порядку слід віднести до функціональної команди. Діяльність членів цієї команди сфокусована в одній сфері, і якщо вони залишають свій пост, діяльність вищих ланок буде неефективною. В результаті команда є послідовно взаємозалежною. Всі співробітники - великий дружний колектив, в якому кожен готовий допомогти один одному, оскільки всі вони мають спільну мету - виконати свою роботу якісно і швидко. Без роботи одного співробітника вся команда втрачає мотивацію і терпить крах в своїй діяльності. «KFC» дотримується чотирьох простих принципів в управлінні персоналом: компанія розробляє

різні системи мотивації для кожного свого підрозділу; персонал повинен мати чіткі і досяжні цілі; цілі повинні змінюватися хоча б раз на пів року. Наприклад, спочатку співробітник вивчає кількість клієнтів, потім він досліджує кількість постійних клієнтів, потім аналізує збільшення продажів бізнесу. Цей метод дає можливість розкрити всі здібності співробітника; збільшення заробітної плати повинно бути розумним.

В організації продуктивність працівника вимірюється його ефективністю. У ресторанах діє програма "Працівник місяця", цієї честі удостоюються працівники, які показали найкращий результат протягом місяця. Наприклад, це може бути прибиральник, який починає чистити кухню раніше або ж менеджер, який придумав нову концепцію розвитку або який розробив новий продукт або послугу. "Працівник місяця" – типовий приклад того, як компанія мотивує своїх співробітників, нагороджуючи їх призами.

За моїми спостереженнями, метою корпорації є постійне залучення нових співробітників. Для цього вона намагається стати кращим роботодавцем в своїй сфері. Основною мотивацією можна вважати той факт, що робота в «KFC» являє собою спокійну середовище і не є надто напруженою. Перебуваючи в «KFC» не можна побачити роздратованих співробітників, навпаки я спостерігається така картина: кожен співробітник виконує свою роботу, часом спілкуючись зі своїми колегами. Очевидно, що у працівників не існує страху перед менеджерами. Це пояснюється тим, що страх може послабити довіру і зв'язок і, як правило, буде створювати перешкоди для підвищення продуктивності і ефективності компанії, в результаті працівник буде не мотивований на якісну роботу.

Іншим можливим мотиватором можна вважати соціальні можливості. Як зазначалося вище, співробітники працюють в неформальній обстановці, де вони можуть спілкуватися під час роботи, надається можливість для знайомства з новими людьми і для розвитку дружніх відносин. Працівники вважають свій колектив другою сім'єю, колектив завжди радо приймає нових

співробітників.

Гранично ясно, що робота в сфері фаст-фуду неприємна, погано оплачувана, зазвичай тимчасова. Основним персоналом "KFC" є студенти, для яких ця робота виявляється першою для забезпечення свого життя. Вони не зацікавлені в повному робочому дні і в гарантованих трудових відносинах. Однією з важливих причин, що пояснює той факт, що більшість студентів віддають перевагу роботі саме тут, то, що роботодавець надає роботу за гнучким графіком. Досвід роботи в «KFC» є основою для майбутнього працевлаштування. Люди з усіх сфер діяльності саме тут починають свою кар'єру, а, отримавши досвід роботи, сміливо переключаються на інший вид діяльності. Кожен співробітник може вибрати для себе певні години роботи, що допомагає знайти баланс між навчанням і роботою без виникнення конфліктних ситуацій. Це розширює права і можливості співробітників, тому що вони мають таке ж право голосу в їх графіку: підвищується моральний дух команди, співробітник поважає свого роботодавця [56]. Крім цього, у співробітника, успішно пройшов випробувальний термін, поряд з "білим значком" підвищується погодинна ставка на 15 відсотків. Робота в «KFC» допомагає студентам не тільки забезпечувати себе у фінансовому плані, але і задовольняти потребу в придбанні нових навичок, які можуть допомогти їм реалізувати себе у своїй майбутній професії.

Корпорація надає своїм співробітникам робочу уніформу. Співробітникам не потрібно ламати голову над тим, у чому піти на роботу, від нього вимагається лише утримувати цю форму в належному вигляді.

Наступний мотивуючий фактор – соціальна захищеність. Працівник оформляється на роботу відповідно до законів України про працю та має право володіти великою частиною пільг. К того ж, компанія не стягує ніяких грошових штрафів за псування майна. Більш того, компанія оплачує співробітникам проходження медогляду при влаштуванні на роботу [37].

У співробітника є можливість вибрати для роботи певний ресторан «KFC», як правило, ближче до дому. Сприяє цьому велика кількість

ресторанів «KFC», однак це стосується лише великих міст.

Робота в нічну зміну. Хоч ресторан і не видає замовлення 24/7, але щонаочі співробітники зобов'язані прибирати і готувати ресторан до початку наступної зміни. Погодинна ставка працівників нічної зміни на 40% в більше ставки їхніх колег, які працюють вдень. Робота вночі дає більший дохід і розширює тимчасові можливості співробітника, однак в більшості випадків негативно позначається на здоров'я співробітника.

Також додатковим мотиватором є можливості кар'єрного росту. Саме тут будь-який співробітник може досягти кар'єрного росту. Причиною тому є швидка плинність кадрів і відкриття нових ресторанів. Підвищення домагаються ті, хто встигає займатися одночасно кількома завданнями. Так, якщо співробітник допомагає своєму колезі, то велика ймовірність його швидкого підвищення, тобто необхідно володіти не тільки такою якістю як працьовитість, а й бути комунікативним. Якщо співробітник залишається в організації протягом тривалого часу, у нього є багато шансів отримати підвищення по службі.

Важливий мотивуючий фактор – виплата премій. Так, щоквартальна премія залежить від оцінки співробітника за його виконану роботу, під час проведення атестації працівників, менеджери переглядають всі досягнення працівників, дисциплінованість, наявність порушень в ході роботи. В результаті працівникові виставляється оцінка і відповідно до неї нараховується премія [70].

Також, значна увага приділяється питанню організації охорони праці на «ДТС–ХАРКІВ» з точки зору її мотиваційного ефекту. Керівництво підприємства створює безпечні умови праці для своїх працівників та здійснює контроль за дотриманням правил безпеки праці. Охорона праці на підприємстві це сукупність правових, соціально–економічних, організаційно–технічних, санітарно–гігієнічних і лікувально–профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини. Мотиваційний ефект полягає в тому, що ефективна організація охорони праці

сприяє підвищенню продуктивності праці і належному ставленню до результатів своєї роботи.

Отже, можна визначити, що підприємство «ДТС–ХАРКІВ» піклується про своїх працівників і зацікавлене у задоволенні їхніх матеріальних і моральних потреб. Але слід відзначити, що потрібно створити більш сприятливі умови праці для подальшого розвитку трудового колективу підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

У звіті з виробничої практики було визначено наступні результати: на даний час ТОВ «ДТС–ХАРКІВ» розширює свої горизонти. Мережа ресторанів швидкого харчування «KFC» користується популярністю серед споживачів, тому ціль компанії – це удосконалення та розвинення ресторанів, персоналу і товарів для досягнення високих результатів.

Основними перевагами лінійно-функціональної структури управління ТОВ «ДТС–ХАРКІВ» слід вважати: висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій; відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства; поєднання принципу спеціалізації з принципом єдності керівництва.

Аналіз техніко-економічних показників показав, що продуктивність праці у 2020 р. році зменшилась на 80% порівняно з 2019 р.. Як відомо фондвіддача визначає ефективність використання основних засобів, показує, яку суму чистого доходу одержує підприємство з однієї гривні коштів, вкладені в основні засоби. За нормальних умов підприємницької діяльності цей показник повинен мати тенденцію до збільшення. Фондовіддача у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 85,7%, що свідчить про неефективне використання основних засобів.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ДТС–ХАРКІВ» показує, що дохід від реалізації продукції у 2020 році є значно меншим, порівняно з 2019 роком. Відповідно зменшився і валовий прибуток та

прибуток від операційної діяльності. Протягом останніх двох років підприємство працювало не прибутково. Баланс підприємства рахується неліквідним. Є загроза, що підприємство не зможе своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями. Фінансовий стан підприємства у останні роки був нестійким. Підприємство з кожним роком все більше фінансується не власниками, а зі сторони (учасниками). Метою аналізу оборотності оборотних активів є визначення коштів, що були вивільнені з обороту внаслідок прискорення оборотності оборотних активів або додатково залучені в оборот в наслідок уповільнення оборотності оборотних активів. Зменшились коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2020 році в порівнянні з 2019 роком. Прискорення оборотності сприяє економії та вивільненню коштів з обороту.

Незважаючи на те, що "«KFC»" має гарну репутацію завдяки своїй якісній організації праці, все ж в ній присутні недоліки. Також корпорації варто збільшити свій престиж як роботодавця. Відомо, що робота в "«KFC»" неprestижна, тому компанії слід проводити різні акції для самореклами. Якісна система мотивації здатна поліпшити або ж погіршити становище організації. Застосовуючи сучасні методики в управлінні, можна надати ефективну дію на кожного співробітника організації.

Проте, компанія має хороший імідж, який включає в себе якісне обслуговування і швидкий виробничий процес, який забезпечують сучасні технології. З точки зору керівництва, "«KFC»" має сильну середу для розвитку лідерства. Для тих, хто готовий працювати багато і якісно, існують реальні способи для кар'єрного зростання. Компанія має ефективну систему мотивації, яка підвищує працездатність співробітників а, отже, і продуктивність компанії. Керівництво застосовує конкретні методи на основі теорій мотивацій.

## РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

### 3.1 Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства

Керівникам підприємств сьогодні доводиться вирішувати безліч питань, в тому числі і таких: як досягти стратегічних цілей, як залучити й утримати цінних для компанії співробітників і підвищити їх результативність? Один шляхів вирішення цих проблем – побудова ефективної системи мотивації та оплати праці.

Один із критеріїв ефективності системи мотивації – її вплив на досягнення стратегічної мети підприємства. Тобто спочатку потрібно визначитися з цілями, стратегією компанії, а вже потім вибудувати систему мотивації таким чином, щоб співробітники досягали результатів, які будуть сприяти виконанню цілей підприємства.

Для визначення цілей підприємства доцільно використовувати систему постановки цілей по SMART. Система постановки smart - цілей дозволяє на етапі цілепокладання узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання. SMART є аббревіатурою, розшифровка якої:

Specific – поняття "Конкретний" означає, що при постановці мети точно визначено результат, якого Ви хочете досягти;

Measurable – «Вимірний» означає, що на етапі встановлення мети необхідно встановити конкретні критерії для вимірювання процесу виконання мети;

Achievable – цілі по SMART мають бути досяжні, оскільки реалістичність виконання завдання впливає мотивацію виконавця. Якщо ціль не є досяжною — ймовірність її виконання буде прагнути до 0. Досяжність мети визначається на основі власного досвіду з урахуванням усіх наявних



ресурсів та обмежень. Обмеженнями можуть бути: тимчасові ресурси, інвестиції, трудові ресурси, знання та досвід виконавця, доступ до інформації та ресурсів, можливість приймати рішення та наявність управлінських важелів у виконавця мети.

Relevant – «Значущий». Для визначення значущості мети важливо розуміти, який внесок у вирішення конкретної задачі внесе у досягнення глобальних стратегічних завдань компанії. У постановці значної мети допоможе наступне питання: Які вигоди принесе компанії рішення поставленого завдання? Якщо при виконанні мети в цілому компанія не отримає вигоди - така мета вважається марною і означає марну витрату ресурсів компанії

Time bound – Обмежений у часі. Мета за SMART має бути обмежена за виконанням у часі, а отже має бути визначений фінальний термін, перевищення якого говорить про невиконання мети. Встановлення часових рамок та меж для виконання мети дозволяє зробити процес управління контрольованим. При цьому тимчасові рамки мають бути визначені з урахуванням можливості досягнення мети у встановлений термін.

Для того, щоб привести компанію до досягнення певних цілей, до збільшення прибутку, якості обслуговування, до злагодженої роботи співробітників та більшого згуртування компанії існує HR-спеціаліст, який займається питанням підвищення задоволеності та надалі мотивації у колективі.

З метою удосконалення існуючих методів мотивації на підприємстві або впровадження нових, для того, щоб підвищити ефективність праці та досягати потрібних цілей було проведено опитування співробітників. Зразок анкети наведено у додатку В.

Лояльний співробітник, задоволений своєю роботою, мотивований якісно працювати і прагне саморозвитку. Задоволеність персоналу відображає ставлення співробітника до різних аспектів роботи: безпеки та умов праці; робочого навантаження; оплаті праці; статусу та престижу

роботи; взаєминам із колегами; адекватність оцінки результатів праці керівництвом; відносин між керівництвом та підлеглими; ступеня можливої автономії та зоні відповідальності; можливості зростання та розвитку. Дослідження задоволеності персоналу має сенс проводити з періодичністю раз на півроку. Бажано вибирати періоди «низьких» сезонів у бізнесі, щоб процедура оцінки не стала для співробітників додатковим дратівливим фактором та не вплинула негативно на роботу.

Способи мотивації персоналу розробляються з певною метою: для стимулювання підвищення якості роботи працівників. Підвищення вимог до професійних якостей працівника має супроводжуватися із забезпеченням можливості для його кар'єрного та особистісного розвитку. При розробці системи мотивації рекомендується звернути увагу на такі важливі принципи:

Персонал повинен добре розуміти суть системи мотивації. Вони повинні чітко знати, як заробити додаткову винагороду. Бонуси (премії) слід виплачувати без затримок. Найкраще проводити виплати 1 раз в тиждень або місяць. Мотивація співробітників втратить свою силу, якщо отримання винагороди відкладається на невизначений термін; організація і контроль мотивуючої системи, а також обробка результатів повинні здійснюватися легко.

Для ефективної діяльності закладу ресторанного господарства потрібні відповідальні та ініціативні працівники, високо організовані та прагнучі до трудової самореалізації особистості. Хоча оплата праці – найбільш вагоме джерело доходів у сфері ресторанного бізнесу, забезпечити ці якості працівника неможливо за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання та суворого зовнішнього контролю, зарплати і покарань. Лише ті працівники, які усвідомлюють сенс своєї діяльності та прагнуть досягнення цілей підприємства, можуть розраховувати на отримання високих результатів. Можна стверджувати, що грошова мотивація за своєю природою є «ненасичуваною» і при подальшому утриманні фахівців на підприємстві та стимулюванні їх до сумлінного виконання своїх посадових обов'язків слід

вдаватися до інших видів матеріальної мотивації. Разом із гідною оплатою праці як додаткові матеріальні стимули можуть використовуватися: система нарахування премій; надання безкоштовного або пільгового харчування на підприємстві; оплата лікарняного та відпусток.

Ці пільги допомагають створити комфортні умови праці, завдяки яким людина буде задоволена своєю роботою не тільки через зарплату. Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств ресторанного господарства свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу.

Основну роль в матеріальному стимулюванні співробітників організації грає заробітна плата. Звичайно, збільшення заробітної плати нехай навіть в кілька разів не вирішить всіх проблем, а можливо і створить нові (зростання потреб і запитів буде пропорційне зростанню доходів). У кожній організації найзначнішим напрямком стимулювання трудової діяльності вважається створення і удосконалення системи управління матеріальною зацікавленістю. Для вдосконалення мотивації праці співробітників, скорочення плинності кадрів, для залучення роботи на одному підприємстві пропонуємо заохочувати співробітників в формі премій. Слід дати зрозуміти працівникові, що премія – це не звичайна форма доплат, яка не може зацікавлювати працівника, а доплата за плідну працю, ініціативу і тому подібне.

Так як мова йде про певні категорії працівників, то і способи преміювання будуть інакшими від тих, якими можна було б замотивувати інших співробітників. Посади управлінського персоналу – їх можна поділити на менеджера ресторану, замісник директора та директор. Люди, що займають ці посади мають свої цілі, обов'язки, графік та відповідну заробітну плату. Але це не межа у розвитку своєї кар'єри та фінансового благополуччя. У табл. 3.1 приведено запропоновані способи матеріальної мотивації згідно з посадою та обов'язками того чи іншого працівника.

## Види матеріального заохочення управлінської ланки працівників

Посада	Заробітна плата (грн)	Премія	Розмір премії
Менеджер	15000	Виконання плану продажу на 100%.	4%
		Відсутність дисциплінарних стягнень.	1%
Зам. Директора	18000	Якісне та успішне проходження навчання та перекваліфікація працівників на інші посади.	1% за одне успішне тестування
Директор	25000	Успішне проходження РОСС-аудиту	12%
		Навчання працівників за рахунок делегування обов'язків	1000 грн.
Для усіх посад	–	Премія від керівництва	1000 грн.

Виконання плану продажу на 100%: на початку зміни касиру дається бланк, у якому він відмічає кількість проданих товарів. Перелік товарів визначається менеджером в залежності від робочих годин касира. На прикінці місяця зам. Директора або директор збирає інформацію щодо виконання плану продажу за кожним менеджером. Якщо менеджер зміг правильно розпорядити обов'язки і роботу своїх підлеглих, то він отримує результат у вигляді виконання плану на 100% – отримує премію у розмірі 4% від основної заробітної плати.

Відсутність дисциплінарних стягнень: для отримання даної премії необхідно приходити на роботу вчасно, без запізнень; не забувати вчасно заповнювати свій робочий графік, дотримуватися правил на робочому місці, які прописані у договорі. За свою відповідальність менеджер отримує додатково до заробітної плати 1% премії.

Якісне та успішне проходження навчання та перекваліфікація працівників на інші посади: на протязі кожного місяця члени команди ресторану та менеджери проходять навчання з метою підвищення кваліфікації та подальшого розвитку у кар'єрі. Обов'язок зам. Директора слідкувати та оцінювати таких працівників. За успішне проходження тестування та навчання замісник отримує додаткову виплату у розмірі 1% за

кожного працівника від основної заробітної плати. Наприклад: за місяць успішно пройшли тестування 5 працівників, то розрахунок премії буде виглядати так:  $5 \text{ осіб} * 1 \% * 18000 \text{ грн.} = 900 \text{ грн.}$  премії отримує зам. директора додатково.

Успішне проходження ROCC-аудиту. Раз на 2-3 місяці проводиться перевірка закладу ресторанного господарства за певними критеріями. Якщо ресторан успішно пройшов її за усіма необхідними показниками, які визначає комісія, то директор отримує грошову виплату у розмірі 12% від своєї основної заробітної плати.

Винагорода керівника за результатами атестації працівника: керівник протягом 3 місяців прагне підняти професійний рівень підлеглих, передаючи їм частину обов'язків. Наприкінці кварталу за бажанням співробітника проводиться атестація, за успішного проходження якої керівник отримує винагороду, а співробітник потрапляє в резерв на підвищення.

Премія від керівництва. Кожного місяця на підприємстві проводиться засідання, на якому вирішують основні питання за минулий період і на майбутній. Територіальний директор або HR-менеджер може обрати кращого працівника ресторану. Це може бути одна людина, з будь якої посади, яка, на їх думку, показала свої професійні навички і відданість роботі. Виплата є фіксованою у розмірі 1000 грн.

Завдяки таким видам матеріального стимулювання ланка управлінського персоналу не тільки будуть підвищувати свій рівень кваліфікації швидше, а ще й налагоджувати ефективну роботу у ресторані, отримувати практичні навички та ставати ще більш кращими спеціалістами у цій сфері діяльності. Таким чином, підприємство отримує відповідальних та компетентних працівників, а працівник, в свою чергу, стає високооплачуваним фахівцем.

Ефективна система мотивації не існує тільки в одному напрямку. Для того, щоб різнобічно розвивати свій персонал, треба не тільки заохочувати їх матеріально, а й морально теж. Робота у закладах швидкого харчування

найчастіше у швидкому темпі, навіть буває таке, що немає часу на відпочинок і день видається стресовим. У схемі представлені основні заходи нематеріальної системи мотивації, рис. 3.1.

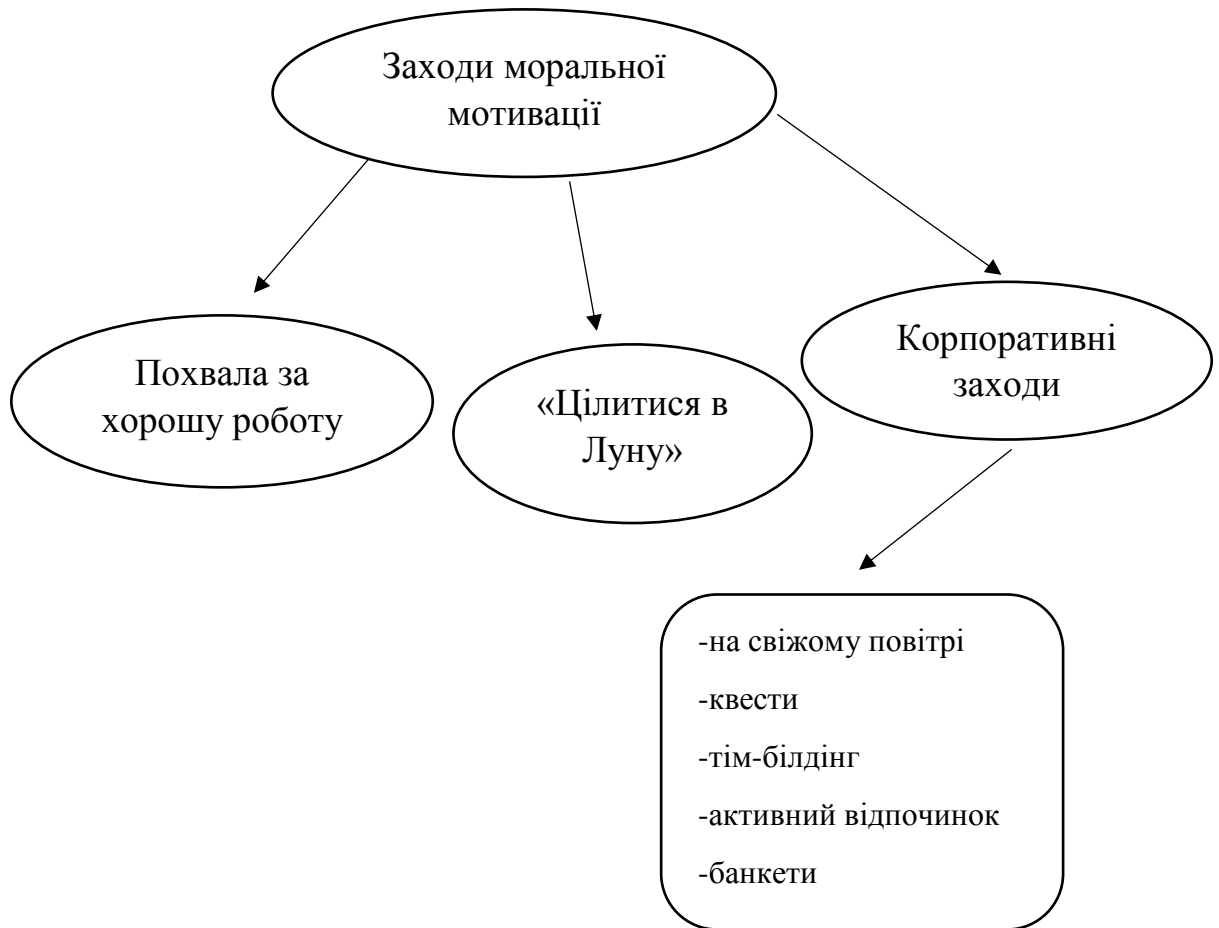


Рис. 3.1 Нематеріальні заходи

Розглянемо більш детально:

Похвала та визнання за хорошу роботу. Створити дошку, на якій будуть вказані імена кожного співробітника і за бажанням, будь-хто від директора до члена команди може залишити «відгук» про свого колегу. Наприклад, була дуже напружена зміна, не було часу на відпочинок, так як прийшло багато відвідувачів, всі працюють, допомагають один одному і наприкінці такого важкого дня Ви розумієте, «якби не поміч моїх колег, я б не впорався, тому що перш за все – це командна робота.». Ви берете аркуш и пишете про те, як хтось допоміг вам сьогодні, підтримував. Це може бути

одна людина або кілька, і кожній з них Ви вручаєте цю картку особисто, або при всій команді, або просто поклавши її у відповідну комірчку на дошці. Кожен співробітник буде бачити цю дошку і прагнути щоб про нього теж добре відгукалися.

Отримати нагороду вдається співробітникам, які втілили в життя один з найважливіших для нас принципів досягнення проривних результатів, девіз якого - «Цілься в Луну». Сенс такий: людина повинна орієнтуватися не на поступове зростання, а на вау-ефект в своїй роботі. Якщо в цьому році вдалося збільшити продажі на 10%, то в наступному потрібно ставити мету вирости не на 11-12%, а на 30%. Навіть якщо не вийде, співробітник докладе екстразусилля. Образно кажучи, не потрапиш в Місяць, але вистрілиш точно вище, ніж якщо приціл - на мішень прямо перед собою.

Ефективно працююча, процвітаюча компанія досягає успіхів завдяки злагодженості колективу. Серед усього розмаїття способів «культурно відпочити» завжди хочеться вибрати найкращий.

Варіант банкету, мабуть, може по праву вважатися «класичною» формою проведення корпоративів. Основними завданнями організації стають: пошук відповідного приміщення (кафе чи ресторану), планування меню і складання розважальної програми. Як правило, банкет супроводжується концертними номерами у виконанні запрошеного колективу або самих співробітників і танцями. Незвичайним варіантом може стати проведення банкету, поєднаного з костюмованої вечіркою в дусі «балу-маскараду», або включення в програму заходу кулінарного шоу. І плюсом, і мінусом даного виду корпоративу є його шаблонність: швидше за все, кожна людина незалежно від трудового стажу неодноразово бував на бенкетах, тому завжди є ризик, що не всі зацікавляться участю в подібній події.

Ігри-квести. Квест-руми (замкнений простір, з якого команді по два-шість чоловік необхідно знайти вихід в умовах обмеженого часу) набули популярності в нашій країні порівняно недавно. Щоб з успіхом подолати випробування, учасникам доводиться проявляти кмітливість і

взаємодопомогу. Участь в такому квесті може стати відмінним варіантом корпоративного відпочинку для маленького колективу, якщо бюджет, як і час, обмежений. Однак деякі івент-агентства беруть на себе завдання по розробці подібної гри і для великої компанії.

Боулінг, більярд, пейнтбол. Подібні ігри вже давно стали символом корпоративної культури: так у багатьох великих компаніях, що мають в своєму розпорядженні просторі офіси, нерідко встановлюють більярдні столи в кімнатах відпочинку. Однак, якщо ви плануєте влаштувати колективну «вилазку в місто», знайти клуб за інтересами, що надає необхідні майданчики і обладнання в оренду, буде нескладно. Плюси боулінгу, більярду, картингу, пейнтболу та інших розваг подібного роду полягають у відсутності вирішальної ролі фізичної підготовки і досвіду для успішної участі в змаганні. Нерідко в лідерах виявляються новачки, що дозволяє всім співробітникам грати на рівних [69].

Серед видів активного відпочинку є такий різновид, як мотузковий курс: тренінг, що складається із завдань, для яких потрібні спрощені навички альпіністів, ваші працівники отримують шанс спробувати свої сили в пошуку нестандартних рішень, проявити лідерські якості, підвищити впевненість в собі. Як правило, для цього виду корпоративного відпочинку використовуються спеціалізовані бази відпочинку з майданчиками, пристосованими для організованого проходження.

Корпоративний відпочинок на природі. Свіже повітря і прекрасні пейзажі можна знайти не тільки на чужині, а й буквально в 10-20 кілометрах від міста. Природа сама по собі – відмінний релаксant, а необхідність «ритуального» приготування шашликів і інших частувань в польових умовах може стати свого роду тренінгом, в якому напевно охоче візьмуть участь всі співробітники. Найчастіше проблеми під час відпочинку на природі – це непередбачуваність погодних явищ і відсутність звичних комфортних умов, без яких буде непросто літнім членам колективу або працівникам з обмеженими фізичними можливостями.



Таким чином, побудова ефективної системи мотивації персоналу ресторанного закладу у контексті підвищення його професіоналізму передбачає застосування системи заходів як матеріального так і нематеріального характеру, сприяють професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку рядових працівників, стимулює їх до сумлінної та ініціативної праці, що в свою чергу призводить до покращення суспільних відносин у такій сфері.

### **3.2 Організація заходів з удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві**

Правильно мотивований персонал дозволяє значно підвищити продажі, що в свою чергу веде до збільшення прибутку в бізнесі і, отже, підвищує винагороду цих же працьовитих працівників. На перший погляд, вивчення особливостей стимулювання і мотивації працівника здається простим і очевидним справою. Створюється враження, що досить керівнику визначити домінуючі потреби підлеглого - і він зможе легко визначити той тип робочих завдань і такі умови, які зможуть найкращим чином зацікавити працівника в досягненні кінцевих результатів і мотивувати на роботу з високою віддачею. Однак на практиці вплив на стимулювання та мотивацію персоналу є набагато складнішим завданням, ніж це може здатися.

У «KFC» створена така атмосфера в плані оплати праці, що ті працівники, які найбільше докладають зусиль для забезпечення успіху своїх ресторанів і для процвітання «KFC» в цілому, отримують винагороди за свою працю відповідним чином. Тому коригування виплат заробітної плати безпосередньо залежить від оцінки якості роботи співробітника. Виплата місячного бонусу в якості премії є конкурентоспроможною на ринку, мотивує співробітників, дозволяє окремим працівникам і компанії домагатися своїх відповідних фінансових цілей.

Мотиваційні заходи, пропоновані у розділі 3.1 орієнтовані на позиції менеджера і вище, адже на перший погляд це посади, на яких, здавалося,

людина задовільнила усі необхідні потреби. Але вважати це правдою – помилка. На кожному етапі розвитку у кар'єрі є щось більше, вище, краще, до чого необхідно прагнути. Для того, щоб було бажання прагнути людину треба правильно замотивувати, урахувавши її потреби та побажання.

Анкетування і аналіз мотиваційної системи на підприємстві проводилося у вересні цього року. З дозволу керівництва були впроваджені методи, які розглядалися у розділі 3.1. Після введення мотиваційних заходів було зроблено порівняльний аналіз з метою оцінки ефективності використання запроваджених заходів. Результати аналізу представлені на рис. 3.2 у вигляді діаграми.

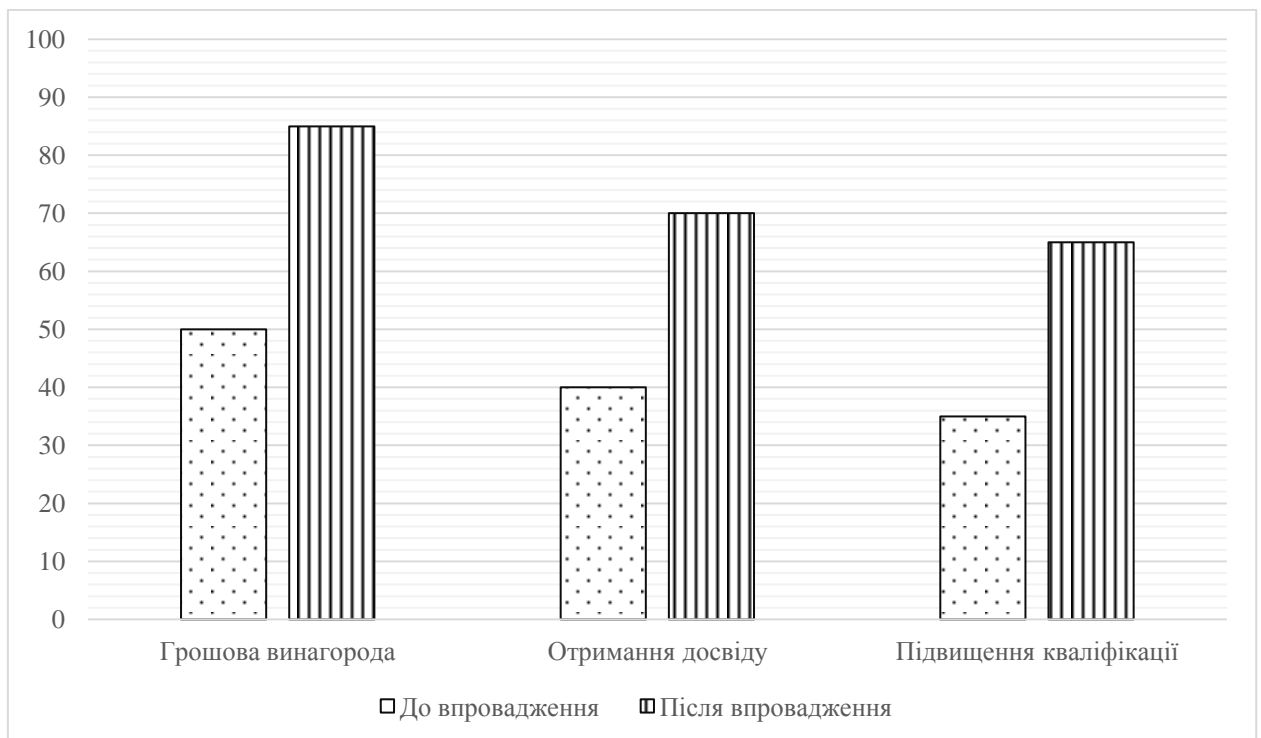


Рис. 3.2 Порівняльний аналіз мотивації працівників ресторану «KFC» до та після впровадження мотиваційної системи

На основі представлених даних зроблено висновок про зростання мотивації на ділову активність, співробітники пов'язують свій добробут із професійним та кар'єрним зростанням.

Кожен співробітник має можливість отримати премію. Для того, щоб

з'ясувати чого не вистачає працівникам для ефективної роботи та самореалізації слід проводити анкетування кожен місяць, так як плінність кадрів у таких закладах швидша, ніж у іншій сфері діяльності. Слід звертати увагу на побажання співробітників, щодо покращення умов їхньої праці та на те, які методи мотивації є дієвими, а які ні. Результати опитування предтавлені на рис. 3.3.



Рис. 3.3 Результати залучення працівників

Виходячі з рис. 3.3, видно доволі високий відсоток задоволеності працівників, які згодні залишитись працювати на більший період, отримали більше визнання за їх старанну роботу та підвищився рівень задоволення від роботи. Це свідчить про позитивну динаміку впровадженних заходів. Але для того, щоб більш детально розібратися чи для кожної категорії працівників підходить це нововведення слід провести додаткове анкетування.

Додаткове анкетування, яке було проведено після впровадження матеріальних методів заохочення, було зроблено висновок, що більшість працівників задоволена введенням удосконаленої системи мотивації. У табл. 3.2 предтавлені результати опитування по п'яти основним мотивуючим

факторам і відсоток задовільнених працівників серед опитаних.

Таблиця 3.2

### Задоволеність мотивуючими факторами

№ п/п	Основні мотивуючі фактори	Відповіли «Задоволений» (% від опитаних)
1	Рівень заробітної плати	80
2	Можливість кар'єрного зростання	60
3	Умови праці	88
4	Клімат в колективі	60
5	Не вистачає комунікації між керівництвом та іншими співробітниками	40

З табл. 3.2 видно, що відсоток з боку матеріальної бази має позитивний характер (> 60%). Але також можна спостерігати нестачу з боку моральної мотивації, яка спостерігається у таких напрямках:

1. Корпоративні зустрічі, спільне проведення вільного часу – 60%
2. Можливість кар'єрного зростання – 45%
3. Комунікація керівництвом – 18%

З цього випливає, що методів матеріального заохочення недостатньо і для кращої мотиваційної системи слід використовувати також нематеріальні заходи.

Підтримка корпоративного духу. Корпоративи, туристичні поїздки, проведення спортивних змагань – це традиційні форми мотивації, які ефективно застосовують багато компаній. Наприклад, корпоративна гра в пейнтбол стала чимось на зразок «трубки миру». Раніше менеджери і працівники виробництва конфліктували, через чого помітно страждала швидкість виконання замовлень. Під час корпоративної пейнтбол-війни співробітників розділили на дві команди методом жеребкування, тобто за одну сторону грали як менеджери, так і працівники виробництв. Їм буквально довелося прикривати один одному спину, забувши про особисті чвари заради спільної мети – перемоги. Після кількох таких корпоративних заходів комунікація в команді вийшла на якісно новий рівень у відносинах між відділами запанувала продуктивна робоча атмосфера.

Давно популярним стало таке поняття як «тімблдінг». При згадування цього поняття багато хто скаже, що «це проведення часу робочого колективу в неформальній обстановці». Простіше кажучи, тімблдінг – це набір активних заходів, спрямованих на згуртування колективу і формування навичок вирішення спільних завдань в команді. Розуміння поняття «тімблдінг» у більшості людей не стільки помилково, скільки вони розуміють під ним зміцнення зв'язків між групою співробітників. Однак між «групою співробітників» і «командою» є значні відмінності, виявлені ще дослідниками Такманом і Дженсеном в далекому 1977 році, табл. 3.3 [48].

Таблиця 3.3

## Різниця між командою та групою

Команда	Група
Боротьба за особисту перевагу не заохочується. Потрібні і заохочуються взаємні поступки для максимізації колективного результату.	Незалежні індивідууми відстоюють власні інтереси.
Учасники сприймають роботу як власну справу.	Члени групи відносяться до роботи як наймані співробітники.
Учасники застосовують свої унікальні навички в роботі над завданнями команди. Чужі пропозиції отримують розвиток і підтримку.	Нові пропозиції з працею знаходять підтримку. Потрібно лобювання інтересів.
Учасники відкрито висловлюють ідеї і обмінюються інформацією.	Члени групи не довіряють деяким зі своїх колег.
Конфлікт сприймається як можливість для народження нових ідей і не гальмує просування до мети.	Члени групи не можуть позбутися конфліктів, які гальмують роботу. Розбіжності сприймаються як перешкоди.
Учасники намагаються зрозуміти думки опонентів.	Члени групи вважають за краще зміцнювати власні позиції.

Тімблдінг завжди передбачає наявність певних цілей, наприклад:

Формування навичок командної роботи: впровадження системи командного управління, структурування дій членів команди.

Формування командного духу: розвиток психологічних зв'язків між членами команди, єдності в досягненні загальних цілей.

Безпосередньо формування команди: виділення ролей і їх виконавців, оптимізація структури команди.

Людина була і залишається основним ресурсом будь-якого бізнесу. Використовувати цей ресурс максимально ефективно – завдання кожного керівника. Але людина – система складна. Мало того що на робочому місці він вибудовує цілих дві лінії взаємовідносин: робочу і особистісну, так ще на його діяльність впливає безліч сторонніх чинників, які ніяк не пов'язані з його інтелектуальними можливостями. Якщо немає у співробітника ораторського таланту, май він хоч сім п'ядей у чолі, від його виступів на публіці толку буде небагато.

Керівник, як будівник команди, повинен враховувати можливості і потенціал кожного, і для того, щоб знайти індивідуальний підхід і з'ясувати, хто є хто, існує тимбилдинг. Для співробітників же - це спосіб визначити своє місце в колективі, проявити особисті якості і краще пізнати своїх колег. Звернутися з питанням завжди простіше до Маші, яка пече смачні торти, ніж до Марії Іванівні, начальниці відділу кадрів.

Одним з ключових моментів є підбір учасників команди. Параметрів підбору багато: починаючи від психологічної і закінчуючи професійною сумісністю. Враховувати необхідно всі критерії. На практиці це не так уже й просто так і, по правді кажучи, керівник не завжди настільки добре знає своїх підлеглих, щоб адекватно оцінити їх сумісність.

Фактично кар'єрне зростання не є стимулом. Це скоріше мотиваційний інструмент, завдяки якому співробітник зацікавлений в просуванні. Стимулом же для нього є цінні блага, які супроводжують підвищення: особистий кабінет, підлеглі, висока зарплата, авторитет. Навчання та підвищення кваліфікації є рушійною силою у цьому питанні. Розглядаючи ефективні нематеріальні способи мотивації персоналу, не можна обійти стороною такий важливий інструмент, як навчання співробітників. При правильному підході такий метод може стати ключовим фактором мотивації і підвищення продуктивності праці. Крім того, можна бути розібратися з проблемою недостатньої кваліфікації персоналу, згуртувати колектив, утримати і залучити перспективних співробітників. Основою є колективне

навчання всього колективу ефективній роботі в команді, проведення психологічних тренінгів, курсів по тайм-менеджменту і т.д. Важливо відзначити, що оплачувати навчання може як компанія, так і сам співробітник. Точно так само і навчати може або запрошений спікер ззовні, або висококваліфіковані фахівці компанії. Все залежить від матеріальних можливостей фірми, корпоративної політики і обраного напрямку навчання.

Результат підвищення задоволеності працівників після введення заходів і пропозицій щодо удосконалення системи мотивації можна побачити на рис. 3.4.

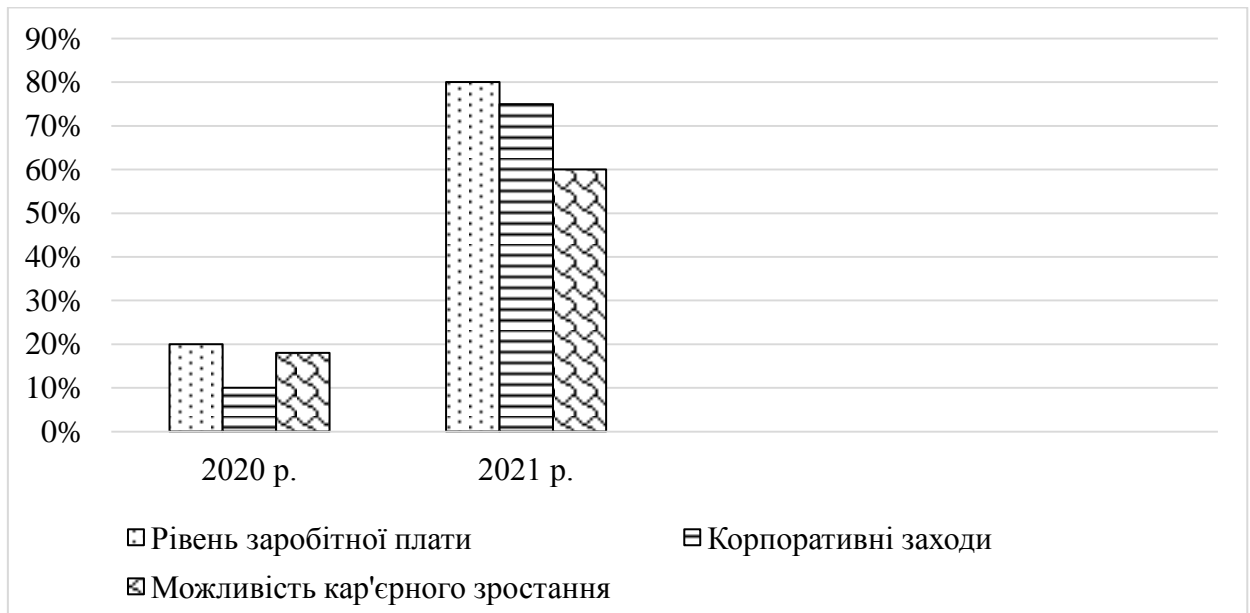


Рис. 3.4 Задоволеність працівників умовами праці у ресторані "KFC" у м. Харків

Згідно з результатами дослідження, рівень задоволеності заробітною платою збільшився до 80%; введення корпоративних заходів поліпшили атмосферу у колективі до 75%; можливість кар'єрного зростання стала більш доступною і тому покращила результат до 60%. Але залишається певний відсоток незадоволеності працівників – це ознака того, що не потрібно зупинятися на досягнутому і рухатися тільки вперед.

Отже, підбиваючи підсумки можна сказати, що оцінка якості праці

повинна носити об'єктивний характер, відображати справедливе визнання досягнутих працівником результатів, спонукати працівника докладати додаткових зусиль для виконання поставлених завдань, бути засобом для досягнення певної мети. Для підприємств такою метою може бути пошук найбільш справедливої системи оплати праці та резервів розвитку підприємства. Для працівника оцінка якості його праці виступає формою визнання його заслуг. Під визнанням часто мається на увазі позитивна оцінка праці іншими. Конкретною формою визнання на практиці частіше за все виступає заробітна плата. Однак процес визнання може бути ефективним при виконанні в сукупності наступних шести основних завдань: визнання праці співробітників, що досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності; демонстрація зацікавленого ставлення фірми до високих результатів праці; витяг з процесу визнання максимального ефекту шляхом популяризації результатів праці окремих працівників, які отримали визнання; застосування різних форм визнання заслуг співробітників (матеріальна компенсація, грошові винагороди, суспільне визнання діяльності окремої особистості або групи, особисте зізнання начальства); підвищення морального задоволення через відповідну форму визнання; забезпечення процесу підвищення трудової активності, що є метою керівництва.

### **3.3 Розрахунок економічної ефективності запропонованих методів мотивування**

Економічна ефективність мотивації містить в собі рішення завдань що стоять перед організацією. Вона буде залежати від ефективного використання людських ресурсів. Мотивація носить двосторонню спрямованість – з одного боку задовольняє потреби організації, з іншого – співробітників. Після запропонованих заходів підвищення ефективності управління системою мотивації персоналу ресторану «KFC» необхідно дізнатися наскільки ці методи будуть дійсними.



Передбачається, що вдосконалення матеріальної системи мотивації принесе підприємство прибуток у розмірі 10%. Отже керівництвом було вирішено виділити на преміальні виплати 30000 грн. на місяць, тобто 360000 грн. у рік. Прибуток від реалізації складає 7 226 000 грн. З цього виходить:

$$\text{Прибуток від реалізації заходів} = 7\,226\,000 * 10\% = 722600 \text{ грн.}$$

$$\text{Економічний ефект} = 722600 - 360\,000 = 362600 \text{ грн.}$$

На організацію нематеріальних мотиваційних заходів підприємство виділяє 300000 грн. на рік. Очікуваний прибуток від реалізації даного заходу 6%.

$$\text{Прибуток від реалізації заходів} = 7\,226\,000 * 9\% = 650340 \text{ грн.}$$

$$\text{Економічний ефект} = 650340 - 300000 = 350340 \text{ грн.}$$

Результати економічного ефекту від впровадження удосконалених закладів представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Результати розрахунків

Заходи з удосконалення	Збільшення прибутку, грн.	Витрати на запропоновані заходи, грн	Економічний ефект, грн.
Удосконалена система преміювання	722600 (10%)	360000	362600
Удосконаленні методи нематеріальної мотивації	650340 (9%)	300000	350340
			Усього = 712940 грн.

Визначення науково-практичної ефективності пропозицій дипломної роботи. Оскільки запропоновані заходи відрізняються певним рівнем наукової новизни важливо також здійснити аналіз науково-практичної значущості розробок. Науково-практична ефективність результатів дипломної роботи визначається експертним методом у комплексі з оцінкою їх економічної та соціальної ефективності на підставі таких якісних

показників: новизна; перспективність; потенційний масштаб практичного використання; ступінь ймовірності досягнення позитивних результатів.

Новизна розробки визначається шляхом порівняння результатів досліджень, що пропонуються до використання на практиці, та діючих норм і стандартів. У процесі порівняння треба виявити, наскільки ці результати перевищують кращі світові аналоги, відповідають світовому рівню або є нижчими за кращі світові аналоги. Перспективність визначається щодо наукових результатів роботи і має три рівня оцінки: «першочергова важливість», «важливі» та «корисні».

Перехід від якісних оцінок науково-практичного рівня результатів роботи до кількісних здійснюється за допомогою шкали балів та коефіцієнтів вагомості показників, табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Шкали балів та коефіцієнтів вагомості показників науково-практичної ефективності розробок, що пропонуються

Показники	Ознаки показників	Кількість балів	Коефіцієнт важливості показника
1. Новизна	Перевищує кращі світові аналоги	10	0,35
	Відповідає світовому рівню	7 – 9	
	Нижче кращих світових аналогів	5 – 6	
	Перевищує кращі вітчизняні аналоги	<b>3 – 4</b>	
	Відповідає вітчизняному рівню	1 – 2	
	Нижче вітчизняного рівня	0	
2. Перспективність	Першочергова важливість	10	0,35
	Важливі	<b>5 – 7</b>	
	Корисні	1 – 3	
3. Потенційний масштаб практичного використання	Світовий ринок	10	0,2
	Галузі національної економіки	7 – 8	
	Галузь (регіон)	3 – 5	
	Окреме підприємство (об'єднання)	<b>1 – 2</b>	
4. Ступінь ймовірності досягнення позитивних результатів	Великий (значний)	10	0,1
	Помірний (середній)	<b>5 – 6</b>	
	Малий (слабкий)	1 – 3	

На підставі балів та коефіцієнтів вагомості показників розрахунок науково-практичної ефективності виконують за формулою:

$$\text{НПР} = a_1 * \text{П1} + a_2 * \text{П2} + a_3 * \text{П3} + a_4 * \text{П4},$$

(3.1)

де П1 – оцінка новизни роботи у балах;

П2 – оцінка перспективності роботи у балах;

П3 – оцінка масштабу використання роботи у балах;

П4 – оцінка ймовірності досягнення результатів роботи у балах;

$a_1, a_2, a_3, a_4$  – коефіцієнти вагомості відповідних показників.

Кількісне значення показника науково-практичної ефективності результатів дипломної роботи виражається в балах і дає змогу проводити порівняння різних наукових рішень.

Розрахунки науково-практичної ефективності приведені нижче.

Значення показника буде наступним:

$$\text{НПР} = 3 * 0,35 + 5 * 0,35 + 2 * 0,2 + 6 * 0,1 = 3,8 \text{ бала.}$$

В результаті даної оцінки було визначено, що науково-практична ефективність запропонованих заходів становить 3,8 балів. Таким чином, НПР є корисними і складають 38% ( $3,8 * 100\% / 10$ ) від максимального значення у 100%.

### **Висновки до розділу 3**

Мотивація праці є однією з найважливіших складових для нормального функціонування підприємства, так як тільки від якості роботи співробітників залежить успіх і прибутковість всього підприємства. Мотивування трудової діяльності дозволяє впливати на всі аспекти існування підприємства. Метою мотивації є формування комплексу умов, які спонукають людину до

здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом. Як об'єкт дослідження було розглянуто один з ресторанів, яким володіє ТОВ «ДТС–ХАРКІВ». На прикладі, якого була вивчена система управління мотивацією праці співробітників підприємства з метою його удосконалення. Мета даної роботи – розробка системи заходів по вдосконаленню управління виробництвом за допомогою розвитку системи мотивації праці співробітників підприємства. Дана мета досягалася шляхом вирішення конкретних завдань, а саме були вивчені теоретичні аспекти мотивації персоналу, розглянуті основні методи мотивації, виявлені причини та недоліки наявної системи управління мотивації на підприємстві, а також розроблені заходи щодо вдосконалення наявної системи мотивації та стимулювання трудової діяльності підприємства. Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення управління виробництвом за допомогою розвитку системи мотивації праці співробітників дозволить отримати максимальний ефект в перший ж рік. У той же час дані підсумкові фактори будуть сформовані на зміцнення корпоративного духу, підвищенням ступеня задоволення співробітників змістом трудового процесу, активізацією мотивів кар'єрного зростання і створенням сприятливого соціально – психологічного клімату в колективі.

Система мотивації персоналу може бути заснована на найрізноманітніших методах, вибір яких залежить від опрацьованості системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства. Класифікація методів мотивації залежно від орієнтації на вплив на ті чи інші потреби може бути здійснена на економічні та соціально-психологічні.

Мотивація робить поведінку людини цілеспрямованим, і його метою буде те, що зможе привести до ліквідації випробовується стану потреби в чому-небудь. Було виявлено, що висока віддача від працівників можлива лише в тому випадку, якщо вони будуть, зацікавлені в кінцевому результаті і будуть позитивно ставитися до виконуваної роботи. Це можливо лише тоді,

коли процес роботи і кінцеві її результати дозволяють людині задовольнити найважливіші з його потреб.

В умовах нестабільної економічної ситуації, а також жорсткої конкуренції для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, організація повинна використовувати дієву систему мотивації кожного працівника. Якщо це система побудована правильно, керівництво підприємства має можливість координувати зусилля персоналу і реалізовувати потенційні можливості колективу для досягнення поставленої мети.

Аналіз існуючої системи мотивації на підприємстві ТОВ «ДТС–ХАРКІВ» показав, що більшість співробітників були не дуже задоволені діючою системою мотивації персоналу. Отже, необхідно було розробити систему мотивації, задовольняє запитам співробітників і керівника підприємства. Будь-який керівник, якщо він хоче домогтися ефективної діяльності своїх підлеглих, повинен не забувати про наявність для них трудових стимулів.

Було виявлено, що доцільним є використання системного підходу в мотивації персоналу, використовувати різні методи на кожному рівні мотивації. Метою роботи була розробка системи мотивації та стимулювання праці на базі підприємства ТОВ «ДТС–ХАРКІВ». Мета роботи виконана в повному обсязі, система розроблена і успішно впроваджена на підприємстві. Хочеться відзначити, що дана методика мотивації і стимулювання праці відповідає всім раніше заявленим вимогам.

При вдосконаленні оплати праці запропоновано до впровадження система преміювання працівників залежно від результатів трудової діяльності. Отримані результати мають позитивний характер, що свідчить про вдале використання цієї системи. Також з боку нематеріальної мотивації були запропоновані соціально-психологічні методи стимулювання, які дозволяють підвищити статус працівника в організації, зробити процес мотивації більш відкритим, орієнтованим на підвищення якості трудових ресурсів.

Таким чином, запропонована модель системи мотивації на підприємстві дозволяє не тільки врахувати тарифну (постійну) частину заробітної плати, а й поставити дохід найманого працівника в залежність від продуктивності праці і кінцевих результатів діяльності підприємства. Такий підхід представляється найбільш прогресивним в області мотивації і стимулювання найманих працівників і забезпечує як гарантію отримання постійної заробітної плати, так і можливість істотного збільшення доходу за підсумками роботи.

Витрати на всі запропоновані заходи не носитимуть характер різкого зростання. Впровадження таких необхідно здійснювати поступово, при цьому одна форма може бути джерелом для іншої (наприклад, додаткові преміальні фонди – на реалізацію виплат місячних премій всім співробітникам). Соціальна ефективність полягає в підвищенні рівня співробітництва між директором і працівниками; зниження плинності кадрів; підвищення ступеня інформованості працівників про цілі, стратегії організації; поліпшенні соціально-психологічного клімату. Співробітники позитивно поставилися до нової системи.

Проведено тестовий період роботи методики;

Підраховані всі оцінки співробітників, виявлені переможці;

Проведено аналіз ефективності методики мотивації і стимулювання праці на підприємстві ТОВ «ДТС–ХАРКІВ».

Основні показники ефективності методики: рівень задоволеності заробітною платою збільшився до 80%; введення корпоративних заходів поліпшили атмосферу у колективі до 75%; можливість кар'єрного зростання стала більш доступною і тому покращила результат до 60%.

Вже зараз видно позитивна динаміка через впровадження системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві ТОВ «ДТС–ХАРКІВ». В даний момент часу закінчився тестовий період, у системи є певні недоліки, що стосуються критеріїв оцінки, над ними буде проведена робота. Таким чином, при впровадженні запропонованої системи мотивації та стимулюванні

праці персоналу ТОВ "ДТС–ХАРКІВ, аналізоване підприємство досягне наступного соціально-економічного ефекту: зниження плинності персоналу і підвищення продуктивності праці, підвищення лояльності працівників до компанії.

## ВИСНОВКИ

Ринковий процес в Україні передбачає зміну економічної структури підприємств, що пов'язано із створенням у сфері трудової діяльності принципово нової системи мотивації праці. Мотивація праці це система факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності для досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. Якщо працівник мотивований – він зацікавлений, а отже, створена ситуація за якої він, вирішуючи загальні цілі підприємства, задовольняє особисті потреби та свідомо обирає певний тип поведінки.

Істотне протиріччя між мотивацією трудової діяльності та розвитком української економіки пояснюється існуванням об'єктивної потреби суспільства у формуванні принципово нової мотиваційної теорії, заснованої на економічній свободі особистості, особистісній самореалізації свого трудового потенціалу та відсутністю умов для їх здійснення. Для забезпечення економічного зростання необхідно розробити таку мотиваційну теорію, яка більш адекватно може відображати питання мотивації трудової діяльності особистості. Людина повинна бути зацікавлена у результатах своєї праці. Якщо не створювати відповідних умов для діяльності людини і тим більше обмежувати її прагнення, то це стримуватиме розвиток мотиваційних чинників, притаманних інформаційній економіці.

Необхідні цілі та завдання виконані:

Було визначено необхідність, сутність та особливості використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації;

Охарактеризовано методологічні підходи щодо використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації;

Досліджено практику використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організаціях зарубіжних країн;

Проаналізовано існуючі концепції мотивації праці персоналу на ТОВ «ДТС–ХАРКІВ»;



Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення мотивації персоналу на ТОВ «ДТС–ХАРКІВ»;

Виявлено засоби підвищення ефективності мотивації праці за допомогою удосконалення існуючих методів;

Розроблені рекомендації щодо удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації персоналу досліджуваної організації;

Запроваджені заходи щодо розробки ефективного механізму стимулювання персоналу в досліджуваній організації.

Аналіз техніко-економічних показників показав, що продуктивність праці у 2020 р. році зменшилась на 80% порівняно з 2019 р.. Як відомо фондоддача визначає ефективність використання основних засобів, показує, яку суму чистого доходу одержує підприємство з однієї гривні коштів, вкладені в основні засоби. За нормальних умов підприємницької діяльності цей показник повинен мати тенденцію до збільшення. Фондовіддача у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 85,7%, що свідчить про неефективне використання основних засобів.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ДТС–ХАРКІВ» показує, що дохід від реалізації продукції у 2020 році є значно меншим, порівняно з 2019 роком. Відповідно зменшився і валовий прибуток та прибуток від операційної діяльності. Протягом останніх двох років підприємство працювало не прибутково. Баланс підприємства рахується неліквідним. Є загроза, що підприємство не зможе своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями. Фінансовий стан підприємства у останні роки був нестійким. Підприємство з кожним роком все більше фінансується не власниками, а зі сторони (учасниками). Метою аналізу оборотності оборотних активів є визначення коштів, що були вивільнені з обороту внаслідок прискорення оборотності оборотних активів або додатково залучені в оборот в наслідок уповільнення оборотності оборотних активів. Зменшились коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2020 році в

порівнянні з 2019 роком. Прискорення оборотності сприяє економії та вивільненню коштів з обороту.

Аналізуючи мотиваційні заходи, що заохочують персонал підприємства до активних дій, на ТОВ «ДТС–ХАРКІВ» передбачені певні міри впливу у випадку порушення трудової дисципліни. Організація праці на підприємстві розроблена наступним чином. Тривалість робочого часу складає 40 годин на тиждень і 8 годин на день, з перервою для відпочинку 1 година. Також, значна увагу приділяється питанню організації охорони праці на ТОВ «ДТС–ХАРКІВ» з точки зору її мотиваційного ефекту. Керівництво підприємства створює безпечні умови праці для своїх працівників та здійснює контроль за дотриманням правил безпеки праці.

При побудові моделей мотивації спеціалісти вимушені керуватися перш за все особливостями конкретного колективу, власним досвідом та інтуїцією. Класичний підхід до побудови сучасних моделей мотивації на вітчизняних підприємствах спирається на матеріальне стимулювання та інтуїтивний вибір методів тієї чи іншої теорії безпосередньо керівником в залежності від обставин.

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія й практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, основаної на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і малоефективні. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості

реалізувати свої можливості на світовому рівні. Безумовно, запропоновані системи мотивації персоналу вплинуть на продуктивність праці й на якість виконання робіт працюючим персоналом.

Виходячи з вище викладеного, можна зробити висновок про те, що зарубіжні методи мотивування персоналу дозволять підприємствам України узгодити цілі роботи конкретного співробітника, структурного підрозділу й підприємства загалом, а також способи їх досягнення, також вирішити проблеми з плинністю кадрів і «кадровим голодом», утримуючи висококваліфікованих фахівців, скоротити часові й фінансові витрати на пошук, добір і адаптацію персоналу, сформувати згуртований колектив однодумців, підтримувати в ньому упевненість у професійній затребуваності з боку працедавця й бажання працювати на даному підприємстві ефективно, з повною віддачею, з мотивуванням на результат. Сучасні теорії мотивації, а також практичні дослідження доводять, що матеріальні стимули далеко не завжди є важелем для того, щоб працівник почав працювати старанніше. На перший план виходять саме нематеріальні стимули персоналу. Використання перерахованих вище ряду мотиваційних управлінських інструментів в сукупності сприятиме створення належних умов для реалізації потенціалу кожного працівника організації.

Отже, які б прекрасні не були ідеї, інноваційні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого та мотивованого персоналу високої ефективності роботи досягнути неможливо. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності та стійкого функціонування підприємства. Сучасний керівник повинен враховувати всі фактори, щоб забезпечити успішну роботу підприємства. При формуванні оптимальної системи мотивації сучасним керівникам підприємств необхідно використовувати класичні теорії мотивації і враховувати менталітет працівників, вивчати потреби та інтереси членів трудового колективу, використовувати індивідуальний підхід при визначенні стимулів до ефективної праці кожного працівника.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Адашев А. В. Мотивація персоналу як функція менеджменту/А. У. Адашев, Х. О. Арслонов// Світова наука. – 2019. – № 1 (22). – С. 34–37.
2. Андросова А. А. Мотивація персоналу// Молодий учений. – 2016. – №29. – 357-360 с.
3. Аргашокова О. І. Проблеми управління мотивацією персоналу/О. І. Аргашокова// Соціально-гуманітарні технології. – 2020. – № 4 (16). – С. 23-31.
4. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами/Майкл Армстронг, Стівен Тейлор. – 14-те вид. – Санкт-Петербург: Пітер, Прогрес книга, 2018. – 1038 с.
5. Афанасьєва В. С. Ефективні методи мотивації персоналу / В. С. Афанасьєва // Алея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12 (51). – С. 456-458.
6. Базаров Т. Ю. Психологія управління персоналом: підручник та практикум для вузів / Т. Ю. Базаров. – Москва: Видавництво Юрайт, 2020. – 381 с.
7. Балаєв В. А. Мотивація персоналу. Сучасні підходи у мотивації персоналу / В. А. Балаєв, В. С. Гридчин, Н. А. Чаплігін // Молодий дослідник: виклики та перспективи: Збірник статей за матеріалами CLX міжнародної науково-практичної конференції, Москва, 06 квітня 2020 року. – Москва: Товариство з обмеженою відповідальністю "Інтернаука", 2020. – С. 267-271.
8. Балахонова В.А. Основні види та функції стимулювання діяльності персоналу / В.А. Балахонова / / Вісник сучасних досліджень. – 2018. – № 10.2. – С. 25-27.
9. Баташева М. А., Баташева Е. А. Необхідність ефективного стимулювання та мотивації робочого персоналу // Молодий учений. – 2015. – №23. – 479-481 с.
10. Басаранович Є.А. Аналіз мотивації та стимулювання персоналу на прикладі компаній «Google» та «Yandex» / Є.А. Басаранович // Євразійська

спілка вчених. 2015. – С. 167-169

11. Білашова В.В. Моральні та матеріальні види стимулювання / В.В. Білашова // Інноваційна наука. – 2017. – Т. 2. – №4. – С. 179-181.

12. Біктагірова І.М. Деякі аспекти стратегії стимулювання праці персоналу/І.М. Біктагірова // Теорія та практика інноваційної стратегії регіону Міжнародна міжвузівська збірка наукових праць. Сер. «Теорія та практика інноваційної стратегії регіону»: зб. ст. / ред. Ю.М. Кліщевський. – Кемерово, 2014. – С. 227-234.

13. Бойко М. Г. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі / М. Г. Бойко, А. Г. Охріменко, А. М. Расулова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – Випуск 13. Частина 2. – 2015. – С. 35-38.

14. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства / Т. О. Галайда, А. І. Рябуха // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2016. – Вип. 16(1). – С. 65-68.

15. Генкін Б. М. Мотивація та організація ефективної роботи (теорія та практика): монографія / Б. М. Генкін. – 2-ге вид., Випр. – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. – 352 с.

16. Голубєв А. І. Управління мотивацією персоналу організації / А. І. Голубєв // Економіка та бізнес: теорія та практика. – 2020. – № 2-1 (60). – С. 65-70.

17. Гордєєва Є. В. Мотивація як найважливіший фактор підвищення ефективності системи управління персоналом організації / Є. В. Гордєєва, Ю. С. Севостьянова // Економіка та бізнес: теорія та практика. – 2020. – № 11 – 1 (69). – С. 226-229.

18. Горєлов Н. А. Управління людськими ресурсами: сучасний підхід: підручник та практикум для вузів / Н. А. Горєлов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; за редакцією Н. А. Горєлова. – Москва: Видавництво Юрайт,

2021. – 270 с.

19. Горносталева М. Є. Мотивація персоналу організації з урахуванням вдосконалення оплати праці / М. Є. Горносталева // Синергія Наук. – 2020. – № 54. – С. 379-392.

20. Десслер Г. Управління персоналом / Г. Десслер; пров. 9-го англ. вид. – 4-те вид., електрон. – Москва: Лабораторія знань, 2020. – 802 с.

21. Джураєва Г. М. Соціальний пакет як інструмент підвищення мотивації персоналу / Г. М. Джураєва // Теорія та практика управління: відповіді на виклики цифрової економіки: Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, магістрантів та аспірантів, Москва, 04 грудня 2020 року. – Москва: РЕУ, 2020. – С. 58-60.

22. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. № 5.

23. Ду Г. Теоретичні основи процесу мотивації персоналу / Г. Ду // Теорія та практика сучасної науки. – 2020. – № 5 (59). – С. 177-179.

24. Дуванова Є.А. Види та форми стимулювання праці / О.О. Дуванова, І.А. Дикарева // Економіка та менеджмент інноваційних технологій. – 2018. – № 2. – С. 7.

25. Єгоршин А. П. Мотивація та стимулювання трудової діяльності: навчальний посібник / А. П. Єгоршин. – 3-е вид., Перероб. та дод. – Москва: ИНФРА–М, 2019. – 378 с.

26. Єлкін С. Є. Управління персоналом організації. Теорія управління людським розвитком: навчальний посібник / С. Є. Єлкін. – Саратов: Ай Пі Ар Медіа, 2019. - 236 с.

27. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця: ВНТУ, 2019. 384 с

28. Зайцева Т. В. Мотивація трудової діяльності: навчальний посібник / за ред. проф. В. П. Пугачова. – Москва: ИНФРА–М, 2020. – 394 с.

29. Закір'янова Л.Р. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств

у сучасних умовах/Л.Р. Закир'янова // Молодь та наука. – 2017. – № 3. – С. 64.

30. Закон України «Про оплату праці»: від 21.04.2011 р. № 3258-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

31. Іванніков В.І. Мотивація та стимулювання праці персоналу в організації / В.І. Іванніков, П.В. Симонін // Нове покоління. – 2016. – № 10. – С. 163-165.

32. Іващенко А. В. Big Data Analysis for HR Management. / А. В. Іващенко, М. В. Сімонова, П. В. Ситніков // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences. – 2019. – С. 20.

33. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах / М. І. Іншин // Часопис Київського університету права. – 2015. – № 2. – С. 140-143.

34. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / Р. Ільєнко, Д. Губенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 1. – С. 58-62.

35. Каплюк П.В. Підходи до стимулювання персоналу/П.В. Каплюк, А.В. Мельничук // Нове покоління. – 2017. – № 11. – С. 34-40.

36. Кирилов Н. П. Теоретико-методологічні основи системи мотивації персоналу/Н. П. Кирилов, Н. Н. Худойназарова // Матеріали Іванівських читань. – 2019. – № 1 (23). – С. 183-193.

37. Кочанова А. А. Сучасна практика мотивації персоналу / А. А. Кочанова // Економіка та соціум. – 2020. – № 12-1 (79). – С. 663-666.

38. Кошкіна Ю. А. Форми мотивації персоналу та методи її оцінки / Ю. А. Кошкіна // Синергія Наук. – 2020. – № 54. – С. 349-355.

39. Кузнєцова А. Ю. Основні теорії мотивації / А. Ю. Кузнєцова // Студентський. – 2019. – № 2-2 (46). – С. 39-41.

40. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників / Т. В. Колеснік // Право і Безпека. – 2015. – № 3. – С. 114-120.

41. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу / Д. Л. Левчинський // Вісник Одеського національного

університету. Серія: Економіка. – 2015. – Т. 20, Вип. 4. – С. 186–189.

42. Ловчева М.В. Оцінка ефективності системи стимулювання персоналу: показники, методи, практичні рекомендації/М.В. Ловчева // Мотивація та оплата праці. – 2015. – №1. – С. 14-26.

43. Максимова Д.А. Формування сучасної системи стимулювання співробітників як елемент стратегії розвитку організації / Д.А. Максимова// Економіка: вчора, сьогодні, завтра. – 2017. – Т. 7. – № 8А. – С. 123-134.

44. Мателешка В.О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників / В. О. Мателешка // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. – 2015. – Вип. 1(1). – С. 166-168.

45. Нивчик А. Аудит системи мотивації персоналу до професійного розвитку/А. Нивчик, Н.М. Старцева // Сучасний стан та перспективи розвитку наукової думки: зб. ст. міжнар. наук.-практ. конф. – 2016. – С. 251-254.

46. Нікіфорова Л.Х. Підходи до оцінки ефективності систем мотивації персоналу/Л.Х. Нікіфорова // Економіка та менеджмент інноваційних технологій. – 2016. – № 6. – С. 252-259.

47. Окнянська А.А. Роль мотивації у системі управління персоналом у сучасних умовах / А. А. Окнянська // Форум. Серія: Гуманітарні та економічні науки. – 2021. – № 2 (22). – С. 156-163.

48. Парахіна П.Є. Досвід мотивації та стимулювання персоналу за кордоном / П. Є. Парахіна // Актуальні проблеми соціальної та економічної психології: методологія, теорія, практика: Збірник наукових статей. – Москва: Товариство з обмеженою відповідальністю СВІВТ, 2021. – С. 129-136.

49. Позднишева І.В. Мотивація персоналу / І. В. Позднишева // Алея науки. – 2020. – Т. 1. – № 9 (48). – С. 261-267.

50. Покшиванова О.П. Мотивація персоналу: основні види та методи / О. П. Покшиванова // Економіка та бізнес: теорія та практика. – 2020. – № 8 (66). – С. 129–131. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10662.



51. Порошин А. С. Мотивація персоналу: реалії та перспективи / А. С. Порошин // Економіка та бізнес: теорія та практика. – 2021. – № 1-2 (71). – С. 78-81.

52. Пряжніков Н. С. Мотивація та стимулювання трудової діяльності: підручник і практикум для вузів / Н. С. Пряжніков. – Москва: Видавництво Юрайт, 2021. – 365 с.

53. Радова А. Є. Сучасні методи мотивації персоналу організацій / А. Є. Радова // Світ педагогіки та психології. – 2021. – № 2 (55). – С. 50-55.

54. Ребров А. В. Мотивація та оплата праці. Сучасні моделі та технології: навчальний посібник / А. В. Ребров. - Москва: ІНФРА-М, 2020. – 346 с.

55. Сальникова Є. С. Еволюція теорій мотивації персоналу організації / Є. С. Сальникова // Економічні дослідження та розробки: збірник наукових статей. – Пенза: Товариство з обмеженою відповідальністю "Глобус", 2019. – С. 21-25.

56. Селентьєва Д.О. Удосконалення системи управління персоналом організації / Д.О. Селентьєва, Д.Г. Зіганшина // Міжнародний журнал гуманітарних та природничих наук. – 2018. – № 12–1. – С. 83.

57. Семенова В.В. Управління персоналом: основні технології. Практикум: навч. посібник для бакалаврів/В.В. Семенова, І.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-ге вид. – М.: Дашков і К, 2020. – 84 с.

58. Скоробогатова В. В. Мотивація та стимулювання персоналу у трудовій діяльності / В. В. Скоробогатова, Н. С. Бакурідзе // Вісник Керченського державного морського технологічного університету. – 2021. – № 1. – С. 234-244.

59. Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про оплату праці / Р. М. Скриньковський, Х. М. Машталір, О. О. Коропецький // Міжнародний науковий журнал. – 2016. – № 9. – С. 133-138.

60. Соломанідіна Т. О. Мотивація та стимулювання трудової

діяльності: підручник і практикум для вузів / Т. О. Соломанідіна, В. Г. Соломанідін. – 3-тє вид., Перероб. та дод. – Москва: Видавництво Юрайт, 2020. – 323 с.

61. Спарнюк Є. В. Методи та способи мотивація праці персоналу організації / Є. В. Спарнюк В. С. Бровкіна, Є. А. Кієня // Менеджмент та маркетинг: досвід та проблеми: Збірник наукових праць / За загальною редакцією І. Л. Акуліч. – Мінськ: Видавець А.М. Вараксін, 2020. – С. 184-187.

62. Степанова С.М., Мальцева, Є.С., Родермель Т.А. Про деякі аспекти створення мотиваційного механізму у трудовій діяльності // Економічні науки. Сургут. 2019. № 2. - С. 87

63. Стручкова Є. В. Теоретичні та практичні аспекти мотивації праці / Є. В. Стручкова, І. Ю. Вербін // Корпоративне управління економічною та фінансовою діяльністю на залізничному транспорті: збірник праць за результатами IV міжнародної науково–практичної конференції, Москва, 11 січня – 31 2020 року. – Москва: Російський університет транспорту, 2020. – С. 362-371.

64. Тебекін А.В. Стратегічне управління персоналом: підручник / А.В. Тебекін. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.

65. Тімакова К. С. Особливості використання методів нематеріальної мотивації персоналу в організації / К. С. Тімакова, Н. А. Юкіна // Актуальні наукові дослідження у сучасному світі. – 2021. – № 1-4 (69). – С. 268-270.

66. Толмачова М. С. Еволюція теорій мотивації у зарубіжних дослідженнях / М. С. Толмачова, Г. А. Мешкова // Успіхи гуманітарних наук. – 2019. – № 2. – С. 6-14.

67. Толкунова Є. Г. Управління персоналом в епоху цифрової економіки / Є.Г. Толкунова // Економіка: вчора, сьогодні, завтра. – 2019. – Т.9. (№6А). – С. 138-143.

68. Толстіков, Є.В. Розробка системи матеріального стимулювання персоналу/Є.В. Толстиків // Фундаментальні та прикладні дослідження

у світі. – 2015. – № 12-4. – С. 166-169.

69. Черноп'ятов, А.М. Маркетинг персоналу/А.М. Черноп'ятов. – 2-ге вид., Стер. – М.; Берлін: Директ–Медіа, 2019. – 277 с.

70. Чуваткін, П.П. Управління персоналом готельних підприємств: підручник для вузів / П. П. Чуваткін, С. А. Горбатов; за редакцією П. П. Чуваткіна. – Москва: Видавництво Юрайт, 2021. – 280 с.

71. Чуланова, О.Л. Сучасні технології кадрового менеджменту: актуалізація в російській практиці, можливості, ризики: монографія / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА–М, 2018. – 364 с.

72. Чуланова, О.Л. Кадровий консалтинг: підручник / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА–М, 2020. – 358 с.

73. Чиркова Ю. Р. Управління трудовою мотивацією персоналу: сучасні механізми та методи вивчення / Ю. Р. Чиркова // Російська наука та освіта сьогодні: проблеми та перспективи. – 2020. – № 6 (37). – С. 62-74.

74. Чистофор О.В. Формування ефективного мотиваційного механізму для великого виробничого підприємства // Інструменти сучасної наукової діяльності: зб. ст. за підсумками міжнар. наук.-практ. конф. – 2017. – С. 180.

75. Шаньгіна Н.В. Механізми формування мотиваційної сфери особистості процесі її мотиваційного становлення / Н.В. Шаньгіна, О.В. Милтасова// Школа Науки. – 2018. – № 7 (7). – С. 21-22

76. Шапіро С.А. Основи трудової мотивації/С.А. Шапіро. – К.: Кнорус, 2016. – 268 с.

77. Шкрабалюк А. А. Мотивація персоналу: сутність та значення як функції управління персоналом / А. А. Шкрабалюк // Молодий вчений. – 2021. – № 5 (347). – С. 297-301.

78. Швець А. Мотивація як фактор підвищення ефективності відтворювальної діяльності підприємства / Швець А. // Економіст. – 2015. – № 6. – С. 13-16.

79. Шубіна Н.А. Матеріальне та нематеріальне стимулювання праці: організаційний досвід та громадська думка / Н.А. Шубіна // Наукове

співтовариство студентів ХХІ століття. Економічні науки: зб. ст. по мат.  
ХХІІІ міжнар. студ. наук.-практ. конф. № 8 (23). – 2015. – С. 87-991.

## **ДОДАТКИ**

**ДОДАТОК А: ПУБЛІКАЦІЇ**

## Аналіз зарубіжного досвіду мотивації трудової діяльності персоналу

УДК: :331.101.3:65.012.12

Коршкова А.Є.

Студентка 2М курсу

гр. 8.03.073.020.20.1

факультет МіМ

ХНЕУ ім. Семена Кузнеця

**Анотація.** На етапі розвитку нашої країни перед кожним підприємством першочерговими завданнями постають забезпечення підвищення ефективності господарської діяльності, посилення конкурентоспроможності над ринком. У сучасному менеджменті підприємства персонал є основною рушійною силою його ефективного функціонування та розвитку. Запорукою ефективного функціонування сучасних підприємств є дієва система мотивації персоналу, застосування інструментів, які спонукають співробітників працювати продуктивно задля досягнення особистісних цілей та цілей підприємства. Аналіз дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу показав, кожна з існуючих моделей має як переваги, і певні недоліки. Головний науковий результат: доведено, що зарубіжна практика управління персоналом спрямована насамперед на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої мотивації та професіоналізму досягатиме високих результатів діяльності.

**Ключові слова:** мотивація; мотивація персоналу; модель мотивації; персонал; механізм мотивації праці; стимулювання праці; система оплати праці; управлінський менеджмент; механізм індивідуалізації.

**Аннотация.** На современном этапе развития экономики нашей страны практически перед каждым предприятием первоочередными задачами встают обеспечение повышения эффективности хозяйственной деятельности, усиление конкурентоспособности на рынке. В современном менеджменте предприятия персонал является основной движущей силой его эффективного функционирования и

развития. Залогом эффективного функционирования современных предприятий является действенная система мотивации персонала, применение инструментов, которые побуждают сотрудников работать продуктивно для обеспечения достижения личностных целей и целей предприятия. Анализ исследования зарубежного опыта мотивации персонала показал, что каждая из существующих моделей имеет как преимущества, так и определенные недостатки. Главный научный результат: доказано, что зарубежная практика управления персоналом направлена, прежде всего, на формирование эффективно работающего коллектива, который за счет высокой мотивации и профессионализма будет достигать высоких результатов деятельности.

**Ключевые слова:** мотивация; мотивация персонала; модель мотивации; персонал; механизм мотивации труда; стимулирование труда; система оплаты труда; управленческий менеджмент; механизм индивидуализации.

**Abstract.** At the present stage of development of the economy of our country, almost every enterprise has priority tasks to ensure an increase in the efficiency of economic activities, to strengthen competitiveness in the market. In modern enterprise management, personnel is the main driving force behind its effective functioning and development. The key to the effective functioning of modern enterprises is an effective system of personnel motivation, the use of tools that encourage employees to work productively to ensure the achievement of personal goals and objectives of the enterprise. Analysis of the study of foreign experience in personnel motivation showed that each of the existing models has both advantages and certain disadvantages. The main scientific result: it has been proved that the foreign practice of personnel management is aimed, first of all, at the formation of an efficiently working team, which, due to high motivation and professionalism, will achieve high performance results.

**Keywords:** motivation; staff motivation; motivation model; staff; labor motivation mechanism; stimulation of labor; wage system; managerial management; individualization mechanism.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах зростання людських ресурсів та мотивації до праці є домінуючою проблемою. Людські можливості та знання, оскільки вони великі, вже не в центрі уваги, як мотивація та заохочення конструктивної зміни цих можливостей у функції досягнення організаційних цілей та розвитку.

Дослідження зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу є актуальним, оскільки незвичайні, нестандартні зарубіжні мотиваційні методи як мотивують існуючих співробітників, а й створюють певний резонанс, «запускають» хвилю позитивних чуток над ринком. Також це пов'язано з тим, що будь-яка управлінська діяльність не може здійснюватися без цільових установок та розуміння умов, у яких вона реалізується [4]. Доходи, її діяльність та розвиток повністю залежать від того, наскільки професійно співробітники виконують свої обов'язки, а це залежить від мотивації співробітників.

Актуальність проблеми мотивації персоналу зумовила значний інтерес вчених до неї. Питання мотивації досліджували такі відомі зарубіжні вчені, як М. Армстронг, Р. Дафт, А. Маслоу та ін. У сучасній зарубіжній та вітчизняній літературі питання мотивації персоналу розглядаються у працях А.Я. Кібанова, В.І. Бовикіна, Н.Ю. Кауфман та ін. Аналіз опублікованих робіт із зазначеної проблеми показує необхідність подальшого розвитку та поглиблення теоретичних питань мотивації окремих теорій на практиці.

Дослідження системи мотивації персоналу у країнах Західної Європи виявило, що вона відзначається великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи гнучку систему оподаткування, заохочення до створення, освоєння та випуску нової продукції, підвищення кваліфікації працівниками тощо. У більшості європейських підприємств розмір преміальних фондів залежить від приросту обсягу продажу нової продукції та її частки у загальному обсязі виробництва. Спостерігається також тенденція до індивідуалізації заробітної плати виходячи з оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації включає як диференціацію умов його найму, і оцінку праці у процесі праці. У більшості розвинених країн мотиваційні моделі персоналу мають свої особливості, орієнтовані на умови власного



ринку, враховують національну специфіку та особливості менталітету населення [8].

Німецька модель мотивації праці поєднує у собі риси ринкової економіки та соціального забезпечення та ґрунтується на принципах справедливості. Тарифні ставки працівників та посадові оклади службовців розглядаються як мінімально гарантована винагорода. За зростання продуктивності праці та індивідуальні досягнення виплачуються бонуси. Більшість підприємств Німеччини запроваджує для найманих робітників великі соціальні програми, які доповнюють державну систему соціального захисту. Внески з пенсійного страхування сплачуються на паритетних засадах роботодавцем та працівником. Великі фірми, крім медичного страхування, надають своєму персоналу можливість користуватися бібліотеками, відвідувати різноманітні культурні програми, навчатися на курсах за інтересами, займатися спортом [3, с. 34-41].

Особливістю французької моделі мотивації є включення стратегічного планування до ринкового механізму. У політиці оплати праці спостерігаються дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від рівня цін та вартості життя та її індивідуалізація. Принцип індивідуалізації оплати праці застосовується переважно для управлінського персоналу та здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Формами індивідуалізації заробітної плати може бути участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій. На багатьох французьких підприємствах застосовується бальна оцінка праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма критеріями: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність [2, с. 605-607].

Шведська модель мотивації праці побудована на засадах солідарної заробітної плати: однакові виплати за аналогічну роботу на всіх підприємствах однієї галузі та скорочення розриву між мінімальною та максимальною зарплатою. Вона спрямована на зменшення майнової нерівності та економічного розшарування суспільства шляхом перерозподілу національного доходу на користь

менш забезпечених верств населення. Така політика веде до структурної розбудови економіки, скорочення чи ліквідації збиткових підприємств.

Польська модель мотивації персоналу передбачає підвищення ефективності виробництва з одночасним обмеженням доходів населення та наданням соціальної допомоги малозабезпеченим верствам. Поява такої моделі викликана необхідністю подолання кризових явищ в економіці та готовністю населення країни йти на певні жертви заради майбутніх економічних та соціальних досягнень. Недоліком моделі є «відтік умів», викликаний бажанням людей мати певні матеріальні блага сьогодні, а чи не у майбутньому.

Американська система мотивації спрямовано максимальне заохочення підприємницької активності економічно активної частини населення. Вона ґрунтується на прагненні громадян до особистого добробуту та економічного процвітання країни загалом. Основою визначення величини трудовий тарифної ставки є перелік професій і чітко визначений рівень кваліфікації працівників, необхідних роботодавцю [8].

Прикладом успішної мотивації праці персоналу є американська компанія Mcdonald's. Ресторани цієї мережі працюють по одній бізнес-моделі, а проста та ефективна організація роботи дозволяє молодим та недосвідченим співробітникам швидко знайти своє місце у колективі.

Компанія Apple також вважає персонал своїм головним цінним ресурсом. У 2019 р. чисельність персоналу цієї корпорації становила 132 тис. чол. Робота Apple включає ряд інших переваг: програми, що підтримують благодійність і додаткову освіту, а також корпоративні знижки для співробітників на продукти Apple.

Компанія Toyota Motor розробила власний кадровий склад виробничих робітників на вітчизняному заводі в Японії в умовах довічної зайнятості та кооперативних виробничих відносин. Основною характеристикою управління людськими ресурсами Toyota є система оплати праці, що базується на старшинстві. У міру зростання заробітної плати в залежності від стажу роботи рівень кваліфікації виробничих робітників поступово підвищується в компанії. Кадровий

потенціал японського заводу Toyota базується на розвитку внутрішнього ринку праці, що сприяло підвищенню кваліфікації виробничих працівників. Система оплати праці, заснована на оцінці роботи, спонукає виробничих працівників підвищувати свій професійний рівень у поєднанні з традиційною системою оплати праці, що ґрунтується на трудовому стажі, яка забезпечує їхню безпеку на робочому місці. Більшість виробничих робітників виконують багатофункціональну роботу, щоб максимізувати свої показники.

У компанії Microsoft працює понад 110 тис. Співробітників по всьому світу. Основними цінностями компанії є інновації, рівні можливості, соціальна відповідальність, штучний інтелект, захищені інформаційні системи. Компанія Microsoft надає своїм працівникам безліч послуг – від довгострокової оплаченої відпустки до добровільного медичного страхування та оплати відвідувань фітнес-клубу.

Як ще один приклад можна навести американську компанію Tesla, в якій застосовується гнучкий графік роботи інженерного та управлінського персоналу. Від співробітників вимагається робота на результат, що мотивує їх досягати результату раніше закінчення робочої зміни, встановленого робочим графіком.

Не менш цікавим є застосування працівників у управлінні виробництвом. Цей метод застосовується у Німеччині. Його суть полягає у спільній участі працівників на нарадах із вищим керівництвом, існуванні системи «робочий-директор» та створенні виробничих рад, які повністю складаються з робітників. Тобто відбувається рівноправна взаємодія вищого керівництва із виробничим персоналом.

Під час відбору кандидатів на посаду проводиться тестування, за яким оцінюється їхня здатність опанувати нову професію або підвищити кваліфікацію. Американські підприємства для мотивації своїх працівників використовують поєднання відрядної та погодинної оплати праці, преміювання, доплати за підвищення кваліфікаційного рівня, стаж роботи тощо. Близько 61% компаній використовують грошові виплати за системою Pay for-Performance (PFP). За її використання винагорода працівника залежить від індивідуальних та

групових результатів. У компаніях, що застосовують PFP, продуктивність праці збільшується від 5% до 49%, а доходи працівників – від 3% до 29%, тобто. співробітники, щоб отримати високий прибуток, працюють більш ефективно. Задля більшої підприємства кваліфікованими кадрами адміністрація пропонує працівникам різні напрями професійного вдосконалення кілька років. З тієї ж причини корпорації та компанії використовують таку форму мотивації, як участь в акціонерному капіталі, диференційовану винагороду з прибутку працівникам, які пропрацювали не менше року тощо.

Загалом американська модель вважається досить ефективною та широко впроваджується далеко за межами села. Однак вона часто нівелюється незацікавленістю працівників працювати на довгострокові інтереси компанії.

Моделі управлінського менеджменту Японії та Китаю відрізняються тим, що вони успішно синтезують західний досвід управління з традиційними національними особливостями.

Японська модель мотивації персоналу заснована на колективізмі та відрізняється прагненням забезпечити ідеологічну згуртованість корпорації. Вважається, що компанія – це «одна сім'я» і всі її працівники мають самовіддано працювати заради загального блага колективу. У японських компаніях діє набір виплат і соціального характеру, який кожна фірма надає своєму персоналу. Це вихідна допомога та пенсії, медичні послуги, особисте страхування, забезпечення у разі виробничого травматизму, сприяння в отриманні освіти членами сімей робітників фірми тощо. Оплата працівників підприємств залежить від фактичних результатів їх праці та стажу, оплата менеджерів від результатів роботи підприємства (так звані «плаваючі оклади»). Основними складовими мотивації праці Японії є система довічного найму, неформальні міжособистісні відносини співробітників, колективізм у роботі, ротація кадрів, корпоративна філософія, трудова мораль. Усі складові елементи діють у комплексі, що посилює загальну трудову активність працівників.

На відміну від Японії, ядром корпоративної організації китайського підприємництва є сімейний бізнес. Китаєць вважає за

краще бути господарем власного невеликого бізнесу, ніж високопосадовцям у великій корпорації. Такий підхід впливає формування системи мотивації праці, у якій головним стимулом стає нематеріальне заохочення.

Розмір основної зарплати в китайських компаніях залежить від рівня освіти, робочого стажу працівника чи простий договір з персоналом. За якісні результати роботи нараховуються бонуси, сума яких визначається прибутками підприємства за поточний рік. Медична страховка, витрати на транспорт та телекомунікації (телефон, мобільний телефон, Інтернет), грошова допомога для купівлі власної квартири, здобуття освіти або підвищення кваліфікації є типовими компенсаціями у передових китайських компаніях. Для працівників важливим є й те, що за кошти, отримані у вигляді компенсацій, не потрібно сплачувати податок. Говорячи про особливості побудови бізнесу у Китаї, А.Б. Оришев пов'язує це з особливостями китайського менталітету, зокрема з трудоголізмом. «Працьовитість китайців проявляється і в такій особливості побудови робочого дня, що вони вважають за краще закінчити роботу відразу, не відкладаючи більш пізній час, як прийнято в Європі» [9, с. 246].

Порівняння механізмів мотивації персоналу підприємств розвинених країн із вітчизняними показало, що в Україні він малоефективний. Українські менеджери орієнтуються переважно результативність праці. Втрата традиційних ціннісних орієнтирів у сфері праці, її престижу призводить до того, що все більше людей не бачать реальних можливостей отримання благ за рахунок чесною праці та віддають перевагу іншим шляхам забезпечення добробуту, зазвичай неформальним та незаконним. Певною базою для розробки власних методів та інструментів мотивування персоналу на підприємствах нашої країни може стати зарубіжний досвід.

Отже, дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу доводить, кожна з існуючих моделей має як переваги, і певні недоліки. Зарубіжна практика управління персоналом спрямована, передусім, на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої мотивації та професіоналізму досягатиме високих результатів діяльності. Це визначає доцільність її застосування на вітчизняних

підприємствах, враховуючи водночас багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації в країні. Орієнтація на закордонні моделі мотивації персоналу має також враховувати специфіку діяльності та фінансові можливості підприємства.

#### **Список використаної літератури:**

1. Бовикін В.І. Наукова мотивація праці: все інше не працює: практична модель наукової мотивації праці в 4 рази ефективніша за будь-яку із загальноприйнятих систем оплати та стимулювання праці: окладно-преміальних, у тому числі на основі KPL, відрядних та інших./ В. Бовикін . М: Ексмо, 2020. 209 с.
2. Валова О.С., Соф'їна В.М., Галченко С. Міжнародний досвід мотивації персоналу // Сучасна освіта: зміст, технології, якість. 2019. Т. 1. С. 605-607.
3. Дімчевська К., Шумбор В.В. Порівняльний аналіз особливостей кадрового менеджменту у Німеччині та Швейцарії // Питання управління та економіки: сучасний стан актуальних проблем. Збірник статей за матеріалами XLII міжнародної науково-практичної конференції. М: ТОВ «Інтернаука», 2020. С. 34-41.
4. Ільченко С.В. Актуальні аспекти організації ділової оцінки персоналу // Вісник експериментальної освіти. 2019. №3 (20). З. 30-37.
5. Кауфман Н.Ю. Система мотивації праці у сфері підприємницької діяльності // Актуальні проблеми гуманітарних та природничих наук. 2017. №2-1. З. 79-82.
6. Кібанов А.Я. Управління персоналом: теорія, вітчизняна та зарубіжна практика: Книга 2: Монографія / А.Я. Кібанов, Б.М. Генкін, І.В. Лаврентьєва / за ред. А.Я. Кібанова. М.: НІЦ ІНФРА-М, 2019. 283 с.
7. Маслоу А.Г. Далекі межі людської психіки: 16+/Абрахам Маслоу; [переклала з англійської О. Чекчуріна]. СПб: Пітер, 2020. 444 с.
8. Ніколаєва І.І. Зарубіжний досвід мотивації персоналу//Human progress. 2019. Том 4. №7. URL: [http://progress-human.com/images/2019/Том4\\_7/Nikolayeva.pdf](http://progress-human.com/images/2019/Том4_7/Nikolayeva.pdf), вільний.
9. Орішев А.Б. Бізнес та менталітет: будемо ефективні комунікації у Китаї // Маркетингові комунікації. 2019. № 4. С. 242-250.

**Стаття 2**

УДК 005.32:331.101.3

**Сучасні засоби мотивації працівників на підприємстві**

Коршкова Анастасія Євгеніївна

Студентка 3 курсу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

[Korshkova.nastya@gmail.com](mailto:Korshkova.nastya@gmail.com)

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації, по суті, є головним завданням керівництва персоналом. При ефективній організаційній структурі, сучасному устаткуванні (оргтехніці, засобах збору, обробки інформації), але без мотивації праці працівників підприємству домогтися бажаних результатів неможливо: члени трудового колективу не будуть справлятися зі своїми службовими обов'язками. Низький рівень мотивації праці не сприяє зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці. У сучасних умовах проблемою мотивації є недосконалість мотивації на підприємствах, недостатнє фінансування заходів, спрямованих на вдосконалення мотивації персоналу та те, що на підприємствах не приділяють належної уваги мотивації [1].

Проблеми мотивації персоналу цікавили вчених протягом усієї історії економічної науки. Питаннями мотивації праці займалися як закордонні, так і вітчизняні автори, зокрема: А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, П. Армстронг, А. Кібанов, І. Баткаєва, О. Мітрофанова, М. Ловчева, Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снідерман та інші [3].

Завданням даного дослідження є виявлення методів мотивування персоналу в організаціях у сучасних умовах.

Мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її. Мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; в загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [2].

Основні задачі мотивації:

формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;

навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування у фірмі;

формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації [5]. Однак, для рішення цих задач необхідний аналіз наступних явищ:

процесу мотивації в організаціях;

індивідуальної і групової мотивації, якщо така є;

змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин [5].

Сукупність вище перерахованих елементів мотивації визначає певну техніку мотивації, яку використовують в організації. Крім того, ці ж елементи є основою побудови мотиваційного процесу, або мотивування. Мотивування людей здійснюється шляхом використання різних прийомів і способів впливу. Найпростіша модель процесу мотивації має всього три елементи: потреби, цілеспрямовану поведінку і задоволення потреб. Безумовно, що такий розгляд мотивації носить досить умовний характер, так як в реальному житті немає чіткого розмежування стадій.



Співвідношення різних мотивів обумовлюють поведінку людей, створюють мотиваційну структуру, яка піддається цілеспрямованому формуванню (процес виховання). У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлюється багатьма факторами: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями тощо.

Кожний менеджер для успішного керівництва людьми повинен в загальних рисах представляти, чого бажають або не бажають його підлеглі, які зовнішні і внутрішні мотиви їх поведінки, в якому співвідношенні вони знаходяться, як можна на них впливати і яких результатів від них слід очікувати. Виходячи з цього керівник повинен формувати певну мотиваційну структуру поведінки підлеглих, розвивати у них бажані мотиви і послаблювати небажані, або здійснювати пряме стимулювання їх дій.

Система мотивації управлінського персоналу підприємства повинна відповідати таким принципам:

гнучкості – здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування;

системності – повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги «людина–посада–робота» і «особа–група–колектив»;

відповідності – встановлення такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці;

структурованості – характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого вкладу працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства;

відкритості системи мотивації персоналу – прозорість та інформаційна доступність для кожного працівника [4].

Потреби постійно змінюються, тому не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, знову буде ефективною. З розвитком

особистості розширюються і можливості, потреби у самовираженні. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб безкінечний.

Основними методами мотивування персоналу в сучасних умовах є:

грошові виплати за виконання поставлених цілей;

покарання – це недопущення дій з боку працівника, які можуть принести шкоду фірмі;

соціальна політика пов'язана з наданням працівникам додаткових пільг, послуг і виплат соціального характеру;

нематеріальні стимули (винагороди–вдячності, письмова подяка керівництва та навіть компліменти);

«побудова» (підсвідомий вплив на людину) – дає можливість пробуджувати у співрозмовника поважне ставлення і прагнення брати приклад з мовця;

професійне навчання – можливість розвитку особистісних якостей і отримання спеціальних знань, які відкривають широкі перспективи;

кар'єрне зростання – стимул працювати старанно, виконувати свої обов'язки якісно та оперативно;

зворотній зв'язок, який можна забезпечити за допомогою внутрішньої пошти або внутрішнього сайту компанії, організувавши для цього спеціальну рубрику [4].

Отже, які б прекрасні не були ідеї, інноваційні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого та мотивованого персоналу високої ефективності роботи досягнути неможливо. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності та стійкого функціонування підприємства. Сучасний керівник повинен враховувати всі фактори, щоб забезпечити успішну роботу підприємства. При формуванні оптимальної системи мотивації сучасним керівникам підприємств необхідно використовувати класичні теорії мотивації і враховувати менталітет народу.

### Перелік використаних джерел

1. Армстронг П.М. Практика управління людськими ресурсами / П. М. Армстронг, М.: Пітер, 2012. – 848 с.
2. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства / Т. О. Галайда, А. І. Рябуха // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2016. – Вип. 16(1). – С. 65-68.
3. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / Р. Ільєнко, Д. Губенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 1. – С. 58-62.
4. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах / М. І. Іншин // Часопис Київського університету права. – 2015. – № 2. – С. 140-143.
5. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства / О. І. Кліпкова // Європейські перспективи. – 2014. – № 2. – С. 192-196.

**ДОДАТОК Б: ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ**

1. Баланс на 31 грудня 2020 р.	Форма № 1-м	Код за ДКУД	18010 06	
Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6 548	5 859	
первісна вартість	1001	6 764	6 811	
накопичена амортизація	1002	216	952	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	777	5 645	
Основні засоби:	1010	42 004	42 182	
первісна вартість	1011	47 301	59 368	
знос	1012	5 297	17 186	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	
Усього за розділом I	1095	49 329	53 686	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	7 678	8 669	
Виробничі запаси	1101	7 678	8 669	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	50	496	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6 400	2 145	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 790	20 363	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 244	1 243	
Готівка	1166	383	316	
Рахунки в банках	1167	291	412	
Витрати майбутніх періодів	1170	15	19	

Інші оборотні активи	1190	14	49
Усього за розділом II	1195	23 191	2 984
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	75 520	86 670

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18 360	18 360
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	13 360	13 360
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-9 747	-27 226
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	8 613	-8 866
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	52 454	79 909
Усього за розділом II	1595	52 454	79 909
III. Поточні зобов'язання			
товари, роботи, послуги	1615	8 993	3 101
розрахунками з бюджетом	1620	281	170
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	308	221
розрахунками з оплати праці	1630	1 241	885
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	630	11 248
Усього за розділом III	1695	11 453	15 627
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами			
	1700	-	-
Баланс	1900	72 520	86 670

2. Звіт про фінансові результати за 2020 р.			
			Форма № 2-м Код за ДКУД
			1 801 003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед- нього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	120 639	57 631
Інші операційні доходи	2120	245	431
Інші доходи	2220	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2220)	2280	120 884	58 062
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-48 225	-25 007
Інші операційні витрати	2180	-688	-193
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-48 913	-25 200
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-17 479	-9 594
Податок на прибуток	2300	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-17 479	-9 894

**ДОДАТОК В: АНКЕТА ОПИТУВАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ**



Анкета для виявлення належної мотивації персоналу

Вітаю! Витратьте, будь ласка, кілька хвилин свого часу на заповнення анкети для вивчення мотивації співробітників на підприємстві. Ми гарантуємо Вам конфіденційність отриманої інформації.

1. Задоволені Ви своєю роботою?

- Так
- Скоріше так, ніж ні
- Скоріше ні, ніж так
- Ні

2. Наскільки ви задоволені умовами праці

	Задоволений	Незадоволений
Режим роботи		
Харчування на робочому місці		
Відносини в робочому колективі		
Відносини з керівником		
Забезпечення з боку компанії необхідними для роботи матеріалами, спецодягом		
Система оплати праці		

3. Якою мірою Ви згодні з наступними твердженнями щодо своїх колег?

	Згоден	Не згоден
Ми одна робоча група. На своїх колег я можу покластися.		
Ми з колегами ладнаємо.		
Ми з начальством поважаємо один одного.		
Натягнуті відносини і часто бувають конфлікти		

4. У разі зміни роботи, що може утримати Вас в компанії?

- Підвищення заробітної плати
- Оплата проїзду
- Путівки, абонементи, сертифікати

- Харчування за рахунок підприємства
- Інше

Вкажіть відповідь \_\_\_\_\_

5. Ви вважаєте що в компанії справедлива система оплата праці?
- Так
  - Ні
6. Оцініть, будь ласка, систему морального стимулювання в компанії. (Виберіть найбільш підходящий, на Вашу думку, відповідь).
- Морального стимулювання практично немає, ніхто не скаже "спасибі" за працю
  - Моральне стимулювання є, але недостатньо продумане
  - Мене цілком влаштовує діюча система морального стимулювання
  - Моральне стимулювання нікому не потрібно, платили б гроші
7. Нижче перераховані форми морального стимулювання. Проранжуйте від 1 до 5 (1 – не дуже важливо; 5 – дуже важливо) кожен з них.
- Цікава, ускладнена робота, що вимагає зростання майстерності, зростаюча відповідальність
  - Вручення квитків на культурні заходи, туристичні путівки
  - Організація корпоративних заходів
  - Можливість додаткової підробітку
  - Інше

Вкажіть відповідь \_\_\_\_\_

8. Чи плануєте Ви продовжувати свою професійну діяльність в даній організації?
- Так
  - Ні
9. Які чинники впливають на Вашу задоволеність від роботи?
- Висока заробітна плата
  - Хороші умови праці
  - Комфортна обстановка в колективі
  - Соціальний пакет
  - Інше

Вкажіть відповідь \_\_\_\_\_

10. Яку посаду Ви займаєте?
- Член команди
  - Менеджер
  - Зам. Директора
  - Директор ресторану
11. Спробуйте визначити, що для Вас означає Ваш зарібок? Дайте один або два відповіді

- Плата за час і зусилля, витрачені на виконання роботи.
- Це, перш за все, плата за мої знання, кваліфікацію.
- Оплата за мій трудовий внесок у загальні результати діяльності організації.
- Мені потрібен гарантований заробіток - нехай невеликий, але щоб він був.
- Який би він не був, я його заробив (а) сам (а).