

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

(підпис)

Шеремет О.О.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Березянко Т.В.
(прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми
«Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Вдосконалення системи мотивації персоналу»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи 1

Бойков Дмитро Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Малихіна Світлана Вікторівна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління персоналом та економіка праці»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. Березянюк

“ ” _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Бойкова Дмитра Олександровича

- 1. Тема роботи:** «Вдосконалення системи мотивації персоналу»
керівник роботи: Малихіна Світлана Вікторівна к.е.н., доц.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 19 жовтня 2021 року № 843-КС
- 2. Строк подання здобувачем роботи** _____
- 3. Вихідні дані до роботи:** Звіт, баланс ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019 рік
- 4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):** В Розділі 1 розглянуто питання оцінки основних теорій мотивації та їх сучасного використання, сутність грошової та не грошової мотивації персоналу, вимірювання мотивації досягнення. В Розділі 2 виконано аналіз специфіки умов діяльності підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; аналіз ринкової та фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; діагностику системи мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». В Розділі 3 здійснено обрання напрямку вдосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»; визначено вплив нематеріальної мотивації на продуктивність праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; визначено економічний результат від впровадження мотивації на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».
- 5. Перелік графічного матеріалу:** табл. 32, рис.4

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
	Вступ	20.11.2020	
	Розділ 1	20.11.2020	
	Розділ 2	20.12.2020	
	Розділ 3	10.01.2021	
	Оформлення	15.01.2021	
	Перед захист	23.01.2021	

Здобувач _____
(підпис)

Бойков Д. О.

Керівник роботи _____
(підпис)

Малихіна С. В.

Анотація

Бойков Д. Вдосконалення системи мотивації персоналу. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці». Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

В Розділі 1 розглянуто питання оцінки основних теорій мотивації та їх сучасного використання, сутність грошової та не грошової мотивації персоналу, вимірювання мотивації досягнення.

В Розділі 2 виконано аналіз специфіки умов діяльності підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; аналіз ринкової та фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; діагностику системи мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

В Розділі 3 здійснено обрання напрямку вдосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»; визначено вплив нематеріальної мотивації на продуктивність праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; визначено економічний результат від впровадження мотивації на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Ключові слова. Персонал, мотивація, продуктивність праці, економічний ефект, професійний розвиток

Annotation

Boykov D. Improving the system of staff motivation. - Manuscript.

Qualifying work of the bachelor of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities" of the educational-professional program "Personnel Management and Labor Economics". National University of Food Technologies, Kyiv, 2021.

Section 1 considers the evaluation of the main theories of motivation and their current use, the essence of monetary and non-monetary motivation of staff, measuring the motivation to achieve.

Section 2 analyzes the specifics of the conditions of the enterprise PJSC "Firm" Poltavpivo "; analysis of market and financial and economic activities of PJSC Poltavpivo Firm; diagnostics of the system of personnel motivation at PJSC "Firm" Poltavpivo.

In Section 3, the direction of improving the system of staff motivation at PJSC "FIRM POLTAVPIVO" was chosen; the influence of intangible motivation on labor productivity at PJSC Poltavpivo Firm was determined; the economic result from the introduction of motivation at PJSC "Firm" Poltavpivo "is determined.

Keywords. Staff, motivation, productivity, economic effect, professional development

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Оцінка основних теорій мотивації та їх сучасного використання.....	10
1.2. Сутність грошової та не грошової мотивації персоналу.....	18
1.3. Вимірювання мотивації досягнення.....	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».....	36
2.1. Аналіз специфіки умов діяльності підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	36
2.2. Аналіз ринкової та фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	49
2.3. Діагностика системи мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	61
Висновки до Розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ З ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».....	69
3.1. Обрання напрямку вдосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».....	69
3.2. Визначення впливу нематеріальної мотивації на продуктивність праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	77
3.3. Визначення економічної результативності від впровадження мотивації на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	83
Висновки до Розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

ВСТУП

В даний час до найбільш важливих проблем підприємства відноситься стимулювання персоналу. Відсутність обґрунтованої системи стимулювання якісного і ефективної праці знижує конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта, що негативно позначиться на заробітній платі і соціальній атмосфері в колективі.

У свою чергу, розроблена система стимулювання персоналу дозволить створити необхідну зацікавленість працівників у зростанні індивідуальних результатів, проявити творчий потенціал, підвищити рівень їх компетентності та поліпшити якість виконуваних робіт. Тому готовність і бажання людини виконувати свої посадові обов'язки є одним з ключових факторів успіху функціонування організації. Цим і зумовлена актуальність теми дослідження. Крім того, обґрунтована політика в області оплати та стимулювання праці на підприємствах в сучасних умовах сприяє подоланню економічної кризи і залученню до реальну економіку активних працівників, включаючи молодих фахівців.

Серед науковців, що досліджують питання вдосконалення системи мотивації та оплати праці, формування нової системи компетенцій персоналу відомі праці таких зарубжних вчених, як: Б. Гройсберг, Д. МакКлеланд, С. Паркер, А. Маслоу, Е. Штейн, Р. Инглегарт. Також різним аспектам проблеми стимулювання та мотивації персоналу присвячено роботи багатьох вітчизняних науковців, серед яких: Д. Богиня, О. Грішнова, Л. Семів, І. Герчикова, Одегов Ю.Г., Кібанов А.Я., В. Черненко та інші.[1-9].

Метою дослідження виступають актуальні напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

В зв'язку з цим виникає необхідність постановки та вирішення наступного комплексу завдань:

розглянути питання оцінки основних теорій мотивації та їх сучасного використання,

визначити сутність грошової та не грошової мотивації персоналу,

розглянути методи вимірювання мотивації досягнення.

виконати аналіз специфіки умов діяльності підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

здійснити аналіз ринкової та фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

провести діагностику системи мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

здійснити обрання напрямку вдосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»;

визначити вплив нематеріальної мотивації на продуктивність праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

визначити економічний результат від впровадження мотивації на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Об'єкт дослідження – це процес вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Предмет дослідження – є теоретико-методичні засади та практичні аспекти вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Сферою застосування є господарська діяльність підприємства, на матеріалах якого виконана випускна кваліфікаційна робота.

У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження.

Інформаційною базою виконання даної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі акти, накази, розпорядження, а також статистична та бухгалтерська звітність, результати обстежень і опитувань ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг основного тексту викладено на 91 сторінках. Робота містить 26 таблиці та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 50 найменування, викладених на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Оцінка основних теорій мотивації та їх сучасного використання

Основною метою теорій мотивації є з'ясування причин, які спонукають людину до діяльності.

Теорії мотивації до роботи діляться на дві групи:

- 1) змістовні;
- 2) процесуальні.

Змістовні теорії вивчають фактори, які впливають на мотивацію. Базуються дані теорії на аналізі потреб людини.

До прихильників такого підходу відносяться:

- А. Маслоу;
- Ф. Герцберг;
- Д. Мак-Клелланд.

Відповідно до теорії мотивації по А. Маслоу потреби людини можна розділити на групи. Дані потреби відображені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Розподіл потреб людини

Первинні	Вторинні
Фізіологічні потреби	Соціальні потреби
Потреби безпеки	Потреби поваги (соціалізації)
	Потреби саморозвитку та реалізації можливостей

Укладено за джерелом [1]

Сутність даної теорії полягає в тому, що перераховані потреби можна розташувати в ієрархічній послідовності у вигляді піраміди, в основі якої лежать первинні потреби, а вершиною є вторинні. [1]

Таким чином, з теорії мотивації Маслоу, для людини пріоритетними є первинні потреби, що позначається на їх мотивації. Отже, перед тим, як пе-

рейти на більш високий рівень мотивації необхідно задовольнити низькі потреби.

У свою чергу, найвища потреба - в реалізації своїх потенційних можливостей може бути задоволена повністю. Проте, варто відзначити, що первинні потреби можуть не бути задоволені повністю. Головна умова, щоб ці потреби, були задоволені більшою мірою, ніж вторинні.

Основним недоліком даної теорії є те, що вона не враховує індивідуальні відмінності людей. Це пояснюється тим, що всі люди різні, отже, і переваги їх будуть неідентичних. Тому керівник, який прагне до ефективного стимулювання своїх підлеглих, повинен брати до уваги їх індивідуальні уподобання.

Теорія Маслоу отримала подальший розвиток в теоріях Герцберга і Мак-Клелланда.

Відповідно до теорії Герцберга всі потреби людини можна розділити на дві групи:

1) гігієнічні - фактори, які утримують на роботі: розмір заробітної плати, умови праці і міжособистісні відносини. Варто відзначити, що недолік гігієнічних факторів призводить до незадоволеності людини своєю роботою.

2) мотивують - фактори визнання заслуг, досягнення, відповідальність.

Як і Маслоу, у своїй теорії Герцберг розглядає потреби в суворій ієрархії.

Крім того, гігієнічні фактори Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам в безпеці, а мотивації мають загальні риси з потребами вищих рівнів.

Однак, на відміну від вище розглянутої теорії, Герцберг допускає можливість переходу від одного рівня до іншого в різній послідовності. Таким чином, з теорії Герцберга, для того, щоб співробітники були задоволені трудовою діяльністю, керівник повинен спочатку забезпечити наявність гігієнічних факторів, а потім - факторів мотивації.

На відміну від теорії Маслоу, в теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда важливе значення займають вторинні потреби:

соціальні, успіх і влада. При цьому Мак-Клелланд розглядає ці потреби, придбані під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання.

Керівники повинні сприяти підвищенню кваліфікації своїх співробітників, проводити атестації.

Що стосується первинних потреб, то, на думку Мак-Клелланда вони є практично задоволеними.

Процесуальні теорії орієнтовані на процес досягнення мети.

До даних теорій відносяться:

- теорія очікування В. Врума;
- комплексна теорія Портера-Лаурера;
- теорія постановки цілей Е. Локка.

Основний внесок в розвиток процесуальних теорій вніс В. Врум.

В основі його теорії очікувань лежить гіпотеза, згідно з якою людина спрямовує свої зусилля на досягнення конкретної мети тільки в тому випадку, коли впевнений в імовірності задоволення своїх потреб.

Відповідно до теорії очікування Врума, мотивація можлива лише тоді, коли високі значення мають такі показники:

1) «Зусилля-результати». Так, якщо людина відчуває, що між витраченими зусиллями і отриманими результатами відсутня пряма зв'язок, в цьому випадку мотивація буде слабшати.

2) «Результати-винагороду». Йдеться про очікування винагороди у відповідь на отриманий рівень результатів. Якщо співробітник впевнений, що виконання будь-яких показників у праці, він отримає підвищення до заробітної плати, його мотивація підвищиться.

3) «Очікувана цінність винагороди». Являє собою ступінь відносного задоволення або незадоволення, що виникає внаслідок отримання певного винагороди. [5]

Винагороди діляться на:

- зовнішні: заробітна плата, доплати, соціальні пільги;
- внутрішні: самоповага, почуття внесення важливого внеску в загальну роботу.

Таким чином, дана теорія дозволяє використовувати різні можливості для реалізації зусиль по мотивації працюючих.

Теорія Врума, на відміну від теорії Маслоу і Герцберга не дає конкретних пропозицій щодо того, чим мотивуються члени організації. Ця теорія допомагає прояснити взаємозв'язок особистих цілей і цілей організації.

У комплексній процесуальній моделі Л. Портера і Е. Лаулера можна виділити наступні змінні:

- а) витрачені зусилля;
- б) сприйняття;
- в) отримані результати;
- г) винагорода;
- д) ступінь задоволеності.

Таким чином, в цю теорію включені елементи теорії очікувань Врума.

Відповідно до теорії Портера-Лаулера, отримані результати знаходяться в залежності від прикладених зусиль, здібностей і характерних особливостей індивіда. Теорія також розглядає можливі зв'язки між результатами праці і винагородою. Автори теорії вважають, що почуття виконаної роботи веде до задоволенню і сприяє підвищенню результативності праці. Отже, висока результативність є причиною задоволеності, а не її наслідком.

Суть процесуальної теорії Е. Локка полягає в тому, що люди, які ставлять перед собою високі цілі, прикладають до цього більше зусиль і виконують свою роботу більш якісно.

Основними положеннями даної теорії є:

1. Конкретизація мети.
2. Рівень складності завдання знаходиться в діапазоні від середнього до високого.

3. Співробітник повинен за допомогою зворотного зв'язку отримувати інформацію про своє просування до мети.

4. Ситуація, коли співробітник бере участь у постановці своїх цілей ефективніше, ніж, коли йому призначають ці цілі.

5. Крім зовнішніх винагород людина отримує і внутрішнє винагороду.

Мотиваційною концепцією, яка могла б виступати інструментом вибору засобів стимулювання персоналу, є теорія В.І. Герчикова, в рамках якої виділено п'ять типів трудової мотивації – інструментальний, професійний, патріотичний, господарський та запобіжний. Залежно від типу, до якого належить працівник, обираються індивідуальні засоби – матеріальні, грошові або натуральні стимули, негативні стимули, нематеріальні стимули, патерналізм, моральні чи організаційні стимули, участь у володінні або управлінні [9, 10, с. 131].

Модель В.І. Герчикова розроблена спеціально для аналізу мотивації працівників підприємств. Типологічна модель В.І. Герчикова (ТМГ) має ряд істотних відмінностей від інших структурних моделей мотивації:

1. Вона заснована не на мінливих, від обіду до вечора, потребах людини, а на порівняно стійких протягом трудового життя мотиваційних типах.

2. Модель розроблена для вирішення управлінських, а не психологічних завдань. Тобто вона відповідає на питання, як домогтися від працівника потрібної для організації поведінки, а не як зробити його щасливим і задоволеним [9].

З нашої точки зору, ця модель є прагматичною і не відповідає сучасній концепції соціального маркетингу, проте відповідає сучасній матеріалістичній моральності суспільства, оскільки багато досліджень свідчать про те, що в сучасних економічних умовах прагматичний підхід до мотивації персоналу є одним з найбільш ефективних.

В.І. Герчиков так визначає особливості зв'язку мотивації і трудової поведінки в мотиваційній концепції:

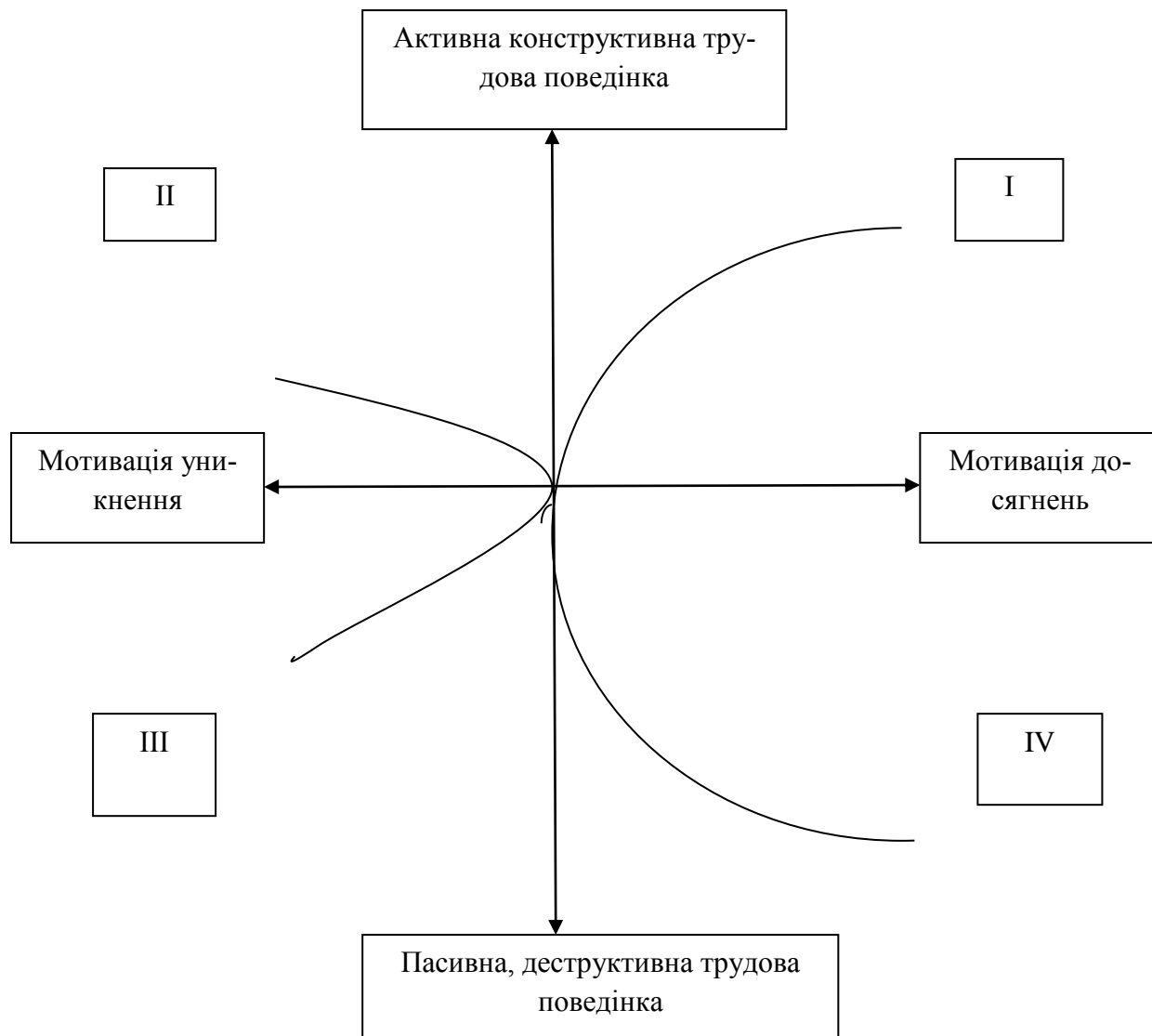


Рис. 1.1. Базова модель трудової мотивації [9]

I квадрант – зростання організаційної ефективності трудової діяльності пропорційно ступеню задоволення мотиваційних очікувань працівника, обмежене тільки «природними» межами (максимально можливою ефективністю для даних організаційнотехнологічних умов);

II квадрант – зростання ефективності праці працівника з мотивацією уникнення принципово обмежене: 1) завданням (нормативною величиною); 2) можливістю керівника довести вину працівника у разі невиконання завдання;

III квадрант – рівень деструктивних реакцій працівника зазвичай обмежений і найчастіше зводиться до пасивної трудової поведінки і «роботи за правилами» (суцільна лінія). Однак, якщо в групі з'являється сильний лідер,

що вступає в конфлікт з керівництвом організації (а ним може бути тільки незадоволений працівник з IV квадранта), він здатний повести за собою працівників з типом мотивації «уникнення» і «розпалити» їх до крайніх форм деструктивної поведінки, тобто аж до повного руйнування організації (пунктирна лінія);

IV квадрант – якщо організаційні умови роботи і система стимулювання повністю не відповідають мотиваційними очікуваннями працівника, існує велика ймовірність отримати від нього деструктивну трудову поведінку, причому в досить різких формах, однак руйнування організації в цьому випадку можливо уникнути [9,10].

Відмінною від прагматичної концепції В.І. Герчикова є теорія психологічного контакту Е. Шейна. Основною роботою вченого є праця «Організаційна культура і лідерство», в якій автор виділив вісім основних цінностей в роботі співробітників і назвав їх «кар'єрними якорями», визначивши для кожного якоря свою мотивацію [9].

Техніко-функціональний якор – яскраво виражена зацікавленість співробітника в тому, щоб стати хорошим професіоналом у своїй роботі. Для мотивації співробітника з техніко-функціональною спрямованістю Е. Шейн радить керівникам постійно ставити перед співробітником нові професійні завдання; створювати можливості для вирішення тих професійних завдань, реалізація яких дозволить співробітнику відчувати самоповагу і повагу з боку колег; просувати співробітника по такому шляху розвитку кар'єри, яка була б пов'язана з вдосконаленням його професійної майстерності [9].

Загальне керівництво. Прагнення співробітника до загального керівництва і контролю інших, розвинене почуття відповідальності і вміння всіх організувати на виконання спільної справи. Е. Шейн рекомендує наступні інструменти мотивації для таких співробітників така: доручити управління якимнебудь проектом; надати можливість внести в роботу команди систему і порядок, а потім їх координувати; визнати їх заслуги керівництвом і мене-

джерерами вищої ланки, що розцінюється співробітником як ознака можливо-го, надалі, просування в кар'єрі [9].

Самостійність і незалежність – співробітник завжди намагається викона-ти роботу в своєму стилі, для нього важлива власна оцінка якості і термінів виконаної роботи, а не зовнішні структурні рамки. Мотивація такого співро-бітника повинна мати такий зміст: доручити йому завдання, що дозволяє дія-ти незалежно, при мінімальному контролі; доручити вести який-небудь про-ект від початку до кінця і нести за нього велику відповідальність; не призна-чати співробітника на таку посаду, де необхідні функції загального управлін-ня і постійне прийняття групових рішень.

Почуття безпеки і стабільність – для таких співробітників важливе збе-реження стабільної роботи на тривалий термін; добре працюють в команді; новаторський підхід до робочих проблем і нові ролі їх мало цікавлять. Їхня мотивація: пропонувати їм більш традиційну і менш ризиковану роботу; дов-гострокові проекти, які дають почуття стабільності; давати нові завдання в старому проекті

Підприємницька жилка – постійне прагнення створювати нові ділові підприємства; розробка свого бачення справи і спроба його здійснення в реал-ьності; застосування раціоналізаторського і творчого підходу; добре пра-цюють в команді; не люблять рутину і передбачувану роботу. Для таких співробітників підходить наступна мотивація: запропонувати участь у проек-ті зі створенням нових продуктів разом з іншими членами команди або в тво-рчому проекті зі створенням союзу з іншим відділом або іншими компанія-ми; залучення до розробки загальної стратегії проекту, і особливо на стадії запуску проекту; не призначати на роботу, яка обмежує співробітника вузь-кими рамками; у міру завершення одного проекту відразу ж залучати до но-вого [9].

Прагнення бути корисним і відданість справі – співробітник відчуває постійне прагнення допомагати іншим, а робота для нього має особисте зна-чення, любить вчити і консультиувати інших. Мотивація для таких працівни-

ків: надавати послуги типу «обслуговування покупців» іншим учасникам команди або проекту; ставити співробітника на таку ділянку роботи, де багато різного спілкування з клієнтами; надавати можливість залагоджувати якісь розбіжності і конфліктні ситуації в команді; виконувати завдання, які вони вважають необхідними для поліпшення чийогось життя; допомогу іншим співробітникам виконувати свою роботу або свій обов'язок.

Випробування сил в чистому вигляді – високий рівень внутрішньої мотивації співробітника, постійне прагнення відчувати себе, вирішуючи при цьому нові для себе професійні та особистісні проблеми. Співробітник готовий взяти на себе важкоздійснювані і ризиковані завдання, а рутинні завдання для нього нудні і нецікаві. Для мотивації таких співробітників необхідно: пропонувати якомога більш різноманітні й нові завдання; заздалегідь з ними проводити бесіди з метою з'ясувати, яка робота б їх зацікавила, які проекти стали б для них пробою сил; їх можна використовувати в критичних ситуаціях, коли необхідно врятувати становище.

1.2. Сутність грошової та не грошової мотивації персоналу

Мотивація співробітників - найважливіший інструмент підвищення продуктивності праці, адже без неї неможливо забезпечити зростання конкурентоспроможності компанії. В умовах планової економіки працівники віддавали організації (і суспільству в цілому) значно більше, ніж отримували за свою працю, що призводило до демотивації, зниження якості продукції. Ринкова економіка надає набагато більше можливостей для гармонізації взаємовідносин підприємства і працівників.

Розглянемо комплексну систему мотивації персоналу. Під мотивацією ми розуміємо спонукання людей до певної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації; відповідно, спонукання самого себе до досягнення

особистих цілей називається самомотивацією. [3,11] Традиційно виділяється дві групи стимулів до праці:

«Внутрішні» - пов'язані із задоволенням, яке людина отримує від самого процесу трудової діяльності, досягнення запланованого результату, а також з високим самоповагою;

«Зовнішні» - пов'язані з тим, що людині надає компанія: заробітна плата, преміальні виплати і винагороди, додаткова відпустка, кар'єрне просування, визнання і повагу керівництва та колег і т. д.[12]

Оскільки на підприємствах трудяться працівники різного віку і кваліфікації, що знаходяться на різних етапах кар'єри, система мотивації повинна включати в себе комплекс різних інструментів. Наприклад: конструктора більшою мірою цікавить висока якість розроблюваного їм продукту / технології; топ-менеджера - престиж організації, її становище на ринку і його участь в прибутку і т. д. У той же час основними потребами фахівців, які перебувають на етапі становлення кар'єри (25-30 років), є: самоствердження, досягнення незалежності і забезпечує нормальну життєвий рівень оплати праці. Згодом пріоритетність потреб змінюється: більш значущими стають здоров'я, високий рівень оплати праці і можливості для самовираження, безпеку і стабільність. Очевидно, що використання уніфікованих корпоративних інструментів мотивації не забезпечить високу ефективність управління.

матеріальне стимулювання

Рівень оплати праці (включаючи преміювання та соціальний пакет) - найбільш важливий для співробітників фактор, який впливає на продуктивність і лояльність людей. У компанії «Російська Трапеза» використовуються наступні види матеріального стимулювання:

1. Заробітна плата.

А) Основна частина - фіксований оклад (виплачується в повному обсязі за умови відсутності грубих порушень трудових обов'язків).

Б) Додаткова частина, яка включає:

щомісячні премії;

надбавки за професійну майстерність;
доплати (за роботу в нічний час, у вихідні та святкові дні, за понаднормову роботу);
оплата сумісництва;
доплати годуючим матерям;
доплати за керівництво відділом / бригадою;
компенсація невикористаної відпустки;
доплати молодим спеціалістам та ін.

Молодими спеціалістами в компанії «Російська Трапеза» вважаються працівники, вперше отримали вищу професійну або середню професійну освіту і приступили до трудової діяльності на підприємстві не пізніше трьох місяців після закінчення навчання. Протягом перших двох років роботи їм встановлюються доплати в розмірі 10% від встановленого окладу (які мають диплом з відзнакою - в розмірі 15%).

Оплата праці керівників відділів і напрямків безпосередньо залежить від результатів роботи підприємства в цілому (наприклад, якщо який-небудь цех знизив собівартість продукції, що випускається на 10%, то премія у начальника цеху також збільшується на 10%).

2. Бонуси - разові виплати з прибутку організації, розмір яких (до 10-50% від основного окладу) залежить від:

стажу роботи;
розміру окладу;
загальних результатів роботи відділу;
особистого внеску кожного співробітника.

У нашій компанії застосовуються такі види бонусів: річний, за відсутність прогулів, за індивідуальні заслуги, за вислугу років, цільові. До цільових бонусів відносяться виплати за відмову від куріння і відсутність лікарняних: співробітники, які протягом року не брали лікарняний або відмовилися від куріння (що підтверджено медичним висновком) отримують бонус у розмірі двох мінімальних зарплат.

3. Участь в прибутку - цей вид заохочення поширюється на топ-менеджерів і фахівців з продажу (оскільки їх робота впливає на прибутковість підприємства в цілому). Залежно від фінансових успіхів підприємства, формується цільового фонду (в нього відраховується певний відсоток від прибутку). Розмір даного винагороди (встановлюється у відсотках від основної заробітної плати) залежить від рівня, який ці співробітники займають в ієрархії компанії.

4. Додаткові виплати для персоналу відділів продажів і збуту - інструмент, який покликаний стимулювати співробітників до пошуку нових ринків збуту продукції компанії, шляхів максимізації прибутку. Сюди відносяться виплати, що компенсують особисті

Підтримці трудової мотивації сприяє дотримання прийнятих в компанії норм і правил: люди відчують себе впевненіше, коли знають, які вимоги висуває до них роботодавець і які дисциплінарні заходи передбачені для порушників. У таблиці 1.2 наведена система штрафів (знижувальних показників), яка застосовується при оцінці вкладу кожного працівника в загальні результати (на прикладі відділу продажів). Всі співробітники мають бути ознайомлені з правилами, тому до зменшення розміру зарплати в разі порушення ними вимог, закріплених у трудовому договорі, відноситимуться з розумінням.

Таблиця 1.2

Система штрафів

№п\п	показник	Кількість порушень	Понижуючий коефіцієнт, % до зп
1	Недотримання інструкцій, положень та регламентів підприємства	1	20
2	Негативні відгуки клієнтів компанії на дії працівника	2-3	30
3	Затримка строків виконання розпорядження	2-3	30
4	Порушення трудової дисципліни	1	20
5	Спізнення на роботу	2-3	5
6	Прогоул	2-3	10
7	Продаж продукції компанії з особистим зиском	2-3	25

8	Порушення правил розпорядку на території	2	20
9	Недотримання чистоти на робочому місці	1	20
10	Скарги співробітників на неадекватну/некоректну поведінку	5-6	5

Укладено за джерелом [13]

Співвідношення використуваних методів мотивації і контролю повинно бути достатньо гнучким. Високомотивовані працівники відрізняються самодисципліною, сумлінно виконують висунуті роботодавцями вимоги і шанобливо ставляться до норм поведінки, тому для управління ними, в першу чергу, необхідні методи стимулювання. А ось при управлінні недисциплінованими співробітниками не обійтися без адміністративних методів, які ми застосовуємо з усією строгістю.

Слід також зазначити, що мотиваційні програми ефективні тоді, коли роботодавець, зі свого боку, забезпечує високий рівень організації праці та управління, а також спонукає людей до саморозвитку та самовдосконалення. Тоді не виникає згубного для мотивації відчуття несправедливості. [13]

Суть негрошової мотивації працівників полягає в наданні працівнику благ, отримання яких утруднено з яких-небудь причин, а також надання унікальних послуг, характерних тільки для даної компанії. [11]

Грошове стимулювання проводиться за рахунок коштів роботодавця і на підставі встановленого колективного договору.

Важливо відзначити, що соціальний пакет може компенсувати низький матеріальний рівень життя персоналу.

Надаючи соціальні пільги, підприємство намагається вирішити проблеми своїх співробітників, побічно збільшує рівень їх доходу. Крім іншого, наявність соціального пакету дозволяє підприємству конкурувати в питаннях залучення та утримання кваліфікованих співробітників.

У структурі негрошового мотивування виділяють наступні підгрупи:

- доповнюють умови - розширюють можливості на робочому місці;

- соціальні - підвищують готовність до праці;
- іміджеві - підвищують статус. [5]

Способи негрошового мотивування представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Негрошова мотивація

Група	Склад
Додаткові умови праці	Оплата стільникового зв'язку Надання службового транспорту/водія/компенсація транспортних витрат Надання корпоративного ноутбука, планшета, мобільного телефону Доставка працівників на роботу
Соціальні	Недержавне пенсійне забезпечення; Надання путівок в будинки відпочинку для працівника і його сім'ї; Обов'язкова і додаткова страховка; Пільгове харчування; Цінні подарунки на пам'ятні дати; Абонемент в спортивний клуб; Надання службового житла, оплата витрат на його найм; Надання пільгових програм, пов'язаних з вихованням і навчанням дітей; Оплата навчання співробітників та їх дітей
Іміджеві	Службовий автомобіль представницького класу; Харчування в окремому залі для вищого керівництва; Замовлення легких закусок, напоїв на робоче місце; Стипендіальні програми; Підвищення кваліфікації, соціальні та особистісні тренінги за рахунок роботодавця; Консультативні служби; Організація і оплата дорогого відпочинку; Компенсація витрат на заняття спортом у фітнес-клубі

Укладено за джерелом [5,10]

Прийнято виділяти такі види соціальних пакетів в залежності від того, на яку категорію співробітників вони спрямовані:

- типовий соціальний пакет;
- загальнодоступний соціальний пакет;
- індивідуальний соціальний пакет.

Типовий соціальний пакет призначений для керівного складу та спрямований на підтримку статусу посадової позиції в компанії і поза нею. [12] До складу типового соціального пакету можуть бути включені всі види пільг. Загальнодоступний соціальний пакет включає в себе соціальні пільги і пільги, що доповнюють умови праці. Індивідуальний соціальний пакет включає індивідуальні пільги і спрямований, в першу чергу, на утримання рідкісних, висококваліфікованих співробітників шляхом надання пільг, враховують індивідуальну мотиваційну спрямованість. [4] Крім того, пільги, що надаються в індивідуальному порядку, спрямовані на цілеспрямоване розвиток персоналу. [3]

Визнання трудових заслуг працівника, в правильності його заохочення піднімає моральний авторитет праці, піднімає особистість, формує активну життєву позицію. [12]

Гідні дії виконавців тягнуть за собою похвалу. Основними вимогами до похвали є:

- послідовність;
- контрастність;
- дозованість.

За допомогою системи нагороджень, у підприємства з'являється можливість продемонструвати співробітникам поведінку, яке є бажаним. До даного способу морального мотивування відносяться наступні заходи:

- оголошення особистої подяки в усній і письмовій формі;
- ордена, медалі, значки за видатні заслуги;
- видача грамот, вдячних листів;
- організація дошки пошани;
- привітання працівника з ювілеєм, 8 березня, 23 лютого, професійним святом та іншими святковими датами. [4]

Крім цього, сутність морального стимулювання спрямована на стимулювання дій з боку співробітників на усунення недоліків, за допомогою публічної або особистої критики.

Правила застосування критики:

- конфіденційність;
- аргументованість;
- шанобливого ставлення до особистості критикованого;
- внесення елементів похвали;
- співпереживання;
- відсутність категоричних вимог визнання помилок і правоти критикує;
- демонстрація готовності прийти на допомогу.

Моральне стимулювання застосовується в наступних випадках [3,12] :

- сумлінне виконання праці,
- відданість компанії,
- привітання з ювілеєм, професійним святом,
- міжнародними святами, такі як 8 березня, 23 лютого,
- виконання плану,
- запобігання аварійної ситуації,
- проводи на заслужений відпочинок,
- перемога в професійних змаганнях.

Важливою умовою ефективності морального мотивування є забезпечення соціальної справедливості. [3]

Мотивування за результатами діяльності колективу в цілому сприяє згуртованості інтересів окремих виконавців з інтересами колективу, дозволяє кожному працівникові відчувати себе частинкою єдиного цілеспрямованого колективу, відповідальним за долю свого підприємства. [12]

На підставі викладеного можна зробити висновок, що заробітна плата впливає на самооцінку працівника, задовольняючи тим самим потреби в повазі оточуючих, самостверженні.

Незважаючи на це, якщо використовувати виключно матеріальні заохочення, то вся система мотивування призведе до переважання економічних стимулів на шкоду соціальним і моральним.

Таким чином, матеріальні та нематеріальні стимули взаємно доповнюють і збагачують один одного. [12]

Соціально орієнтована політика

Далеко не всі компанії розробляють соціальні проекти і реалізують конкретні пропозиції, що надходять від громадськості. Найчастіше взаємодія з громадськістю проводиться в рамках звичної роботи із засобами масової інформації (рекламні та іміджеві матеріали) і традиційних PR-акцій (корпоративні вечірки, публічні заходи, концерти, фестивалі, розіграші різноманітних призів, різноманітні промо-акції, іноді - відкриті семінари або круглі столи) .

Поки мало хто з роботодавців орієнтує програми корпоративної соціальної відповідальності на своїх співробітників. Можливо, це пов'язано з тим, що керівники не сприймають програми страхування, пільгового відпочинку та медичного обслуговування для працівників та їх сімей тощо. Як інвестиції в людський капітал.

Потрібно одночасно весети роботу в наступних напрямках:
забезпечення гідних умов праці та відпочинку;
профілактика і лікування наших працівників і членів їх сімей;
забезпечення житлом.

Співробітникам компанії надаються додаткові компенсації та пільги (сверхустановленної законодавством).

Навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації.

Організація медичного обслуговування (добровільне медичне страхування, страхування життя, страхування від нещасного випадку).

Оплата відпусток по тимчасовій непрацездатності: у разі нещасного випадку на виробництві співробітнику виплачується сума в розмірі його річного доходу; у разі нещасного випадку зі смертельним наслідком родичам загиблого - сума в розмірі зарплати за два роки. (Відзначимо, що протягом 15 років роботи підприємства не відбулося жодного нещасного випадку зі смертельним наслідком).

Одноразова матеріальна допомога у зв'язку з одруженням, народженням дитини, 50-річчям, виходом на пенсію, смертю близьких родичів.

Підтримка молодих сімей - відповідно до колективного договору компанії надає сім'ям такі пільги:

відпустку при народженні дитини або реєстрації шлюбу - до 15 календарних днів (в тому числі п'ять днів оплачуваних);

вихідний день зі збереженням заробітної плати матерям дітей, що навчаються в початковій школі, - першого вересня;

одноразова допомога одному з батьків при народженні дитини - понад установлений законодавством (в розмірі мінімальної ставки оплати праці за два місяці).

Матеріальна допомога у зв'язку з нещасним випадком і при надзвичайних ситуаціях - втрати особистого майна (пожежа, пограбування і т. п.); в зв'язку з важким захворюванням працівника або членів його сім'ї.

Додаткові виплати за лікарняними листками - понад передбачених трудовим законодавством (в розмірі мінімальної ставки оплати праці за місяць).

Додаткові виплати на відрядження - в залежності від місцевості, куди направляється працівник.

Пільгові путівки в дитячі оздоровчі табори (багатодітним сім'ям та одиноким батькам компанія оплачує 100% вартості, іншим працівникам - 75%).

Організація особистого і сімейного оздоровчого відпочинку: оренда залів для занять командними видами спорту, басейнів (відвідування спортзалів і басейнів безкоштовно для співробітників).

Підтримка - для них встановлено скорочений робочий день, їм надається матеріальна допомога, проводяться соціальні виплати.

Забезпечуючи соціальну захищеність і підтримуючи сприятливий психологічний клімат в колективі, ми зміцнюємо у людей впевненість в завтрашньому дні, почуття стабільності.

1.3. Вимірювання мотивації досягнення

Особливості поведінки, діяльності і спілкування людини істотно визначаються його мотивацією, що формується і змінюється протягом життя. Одні встановлюють для себе високі цілі і прагнуть до них, інші «пливуть за течією»; одні процвітають, інші зазнають невдачі. Будь-який керівник зацікавлений в людях виконавчих, організованих, орієнтованих на подолання труднощів і досягнення успіху в житті .

Мотивація як психосоціальний механізм управління поведінкою людини формується під впливом властивих даному суспільству цінностей, інтересів, ідеалів, які виступають потенційними мотивами спрямованості його діяльності. Будучи інтериоризованная, вони стають головними сенсоутворювальним домінантами, від яких багато в чому залежить реальну поведінку людини і рівень його домагань.

Перед менеджером з персоналу часто ставиться завдання підібрати потрібних людей - в залежності від вимог до роботи: або ініціативних, які прагнуть до лідерства, які вперто продовжують займатися, здавалося б, «непідіймною» справою, орієнтованих на успіх і що не бояться невдач (менеджери нових напрямків, збутових або маркетингових підрозділів), або, навпаки, обережних, розважливих, розумно консервативних (бухгалтери або кадровики). Для вирішення такої кадрової завдання важливо визначити переважну у людини мотивацію.

Зокрема, важливо діагностувати ступінь вираженості двох стійких мотивів особистості: прагнення до досягнення успіху і уникнення невдачі. Для цього використовується опитувальник, розроблений Альбертом Мехрабіаном (Albert Mahrabian) і модифікований Мадрудіном Магомед-Еміновим. В основі тесту лежить виділення поведінкових корелятивів мотиву прагнення до досягнення успіху і мотиву уникнення невдачі. Тест має дві форми: А (для чоловіків) і Б (для жінок).[14]

Рекомендація для проведення опитування та заповнення анкети: пропонується ряд тверджень, що визначають ставлення людини до деяких життєвих ситуацій. Треба оцінити ступінь згоди або незгоди з кожним із тверджень. Для кожного твердження треба поставити позначку в колонці, яка відповідає вашим вибором:

- [+3] - повністю згоден
- [+2] - згоден
- [+1] - скоріше згоден, ніж не згоден
- [0] - нейтральний
- [-1] - скоріше не згоден, ніж згоден
- [-2] - не згоден
- [-3] - повністю не згоден

Не рекомендовано витрачати час на обдумування, давати потрібно ту відповідь, яка перша приходить в голову, оскільки при обробці результатів проводиться підрахунок балів за певною системою, а не змістовний аналіз відповідей по окремим пунктам. Кожне наступне твердження потрібно читати тільки після того, як оцінено попереднє, потрібно нічого не пропускати.

Таблиця 1.3

Опитувальник для вимірювання мотивації досягнення (форма А)

№п/п	Твердження	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1	Я більше думаю про отримання гарної оцінки, ніж побоююся отримання поганих							
2	Якби я мав виконувати складне, незнайоме завдання, то волів би зробити його разом з ким-небудь, ніж працювати над ним в поодиножці							
3	Я частіше беруся за важкі завдання, навіть якщо не впевнений, що зможу їх вирішити, ніж за легкі, які, знаю, вирішу							
4	Мене більше приваблює справа, що не вимагає напруження і в успіху якою я впевнений, ніж важка справа, в якому можливі несподіванки							

5	Якби у мене щось не виходило, я скоріше доклав би всіх зусиль, щоб з цим впоратися, ніж перейшов би до того, що може добре вийти								
6	Я волів би роботу, в якій мої функції чітко визначені і зарплата вища за середню, роботі з середньою зарплатою, в якій повинен сам визначати свою роль								
7	Я витрачаю більше часу на читання спеціальної літератури, ніж художньої								
8	Я волів би важливе, важка справа, хоча ймовірність невдачі в ньому дорівнює 50%, перед справою досить важливою, але неважко								
9	Я швидше вивчу розважальні ігри, відомі більшості людей, ніж рідкісні ігри, які вимагають майстерності і відомі небагатьом								
10	Для мене дуже важливо робити свою роботу якнайкраще, навіть якщо через це виникають суперечки з товаришами								
11	Якби я зібрався грати в карти, то швидше за зіграв би в розважальну гру, ніж в гру важку, що потребує міркувань								
12	Я віддаю перевагу змагання, де я сильніше інших, тим, де сили всіх учасників приблизно рівні								
13	У вільний від роботи час я опановую який-небудь грою скоріше для розвитку свого вміння, ніж для відпочинку і розваги								
14	Я швидше віддам перевагу зробити якусь справу так, як вважаю за потрібне, нехай навіть з 50% ризику помилитися, ніж робити його, як мені радять інші								
15	Якби мені довелося вибирати, то я швидше вибрав би роботу, в якій початкова зарплата буде 1000 у. е. і розмір її може залишатися таким невизначений час, ніж роботу, де початкова зарплата дорівнює 500 у. е. і є гарантія, що не пізніше, ніж через 2 роки буду отримувати більше 1500 у. е.								
16	Я швидше б став грати в команді, ніж змагатися один на один								
17	Я вважаю за краще працювати, не шкодуючи сил, поки мене повністю не задовольнить отриманий результат, ніж прагнути закінчити справу швидко і з меншою напругою								
18	На іспиті я волів би конкретні питання з пройденого матеріалу питань, що потребують для відповіді висловлювання своєї думки								
19	Я швидше б вибрав справу, в якому є певна ймовірність невдачі, але є і можливість досягти високих результатів, ніж таке, в якому моє становище не погіршиться, а й істотно не покращиться								
20	Після успішної відповіді на іспиті я швидше полегшено зітхну (пронесло!), Ніж порадію хорошою оцінці								

21	Якби я міг повернутися до одного з незавершених справ, то швидше за повернувся б до справи важкого, ніж до легкого							
22	При виконанні контрольного завдання я більше турбуюся про те, як би не допустити якоїсь помилки, ніж думаю про те, як правильно його вирішити							
23	Якщо у мене щось не виходить, я краще звернуся до когось за допомогою, ніж стану сам продовжувати шукати вихід							
24	Після невдачі я скоріше стаю ще більш зібраним і енергійним, ніж втрачаю бажання продовжувати справу							
25	Якщо є сумнів в успіху будь-якого починання, то я швидше не стану ризикувати, ніж прийму в ньому участь							
26	Коли я беруся за важку справу, то швидше за побоююся, що не впораюся з ним, ніж сподіваюся на його успішне завершення							
27	Я працюю ефективніше под чьим-то руководством, чем когда несу за свою работу личную ответственность							
28	Мені більше подобається виконувати складне, незнайоме завдання, ніж завдання знайоме, в успіху якого я впевнений							
29	Я працюю продуктивніше над завданням, коли мені конкретно вказують, що і як виконувати, ніж коли формулюють завдання лише в загальних рисах							
30	Якби я успішно вирішив якийсь завдання, то з великим задоволенням взявся б ще раз вирішити аналогічну їй, ніж перейшов би до задачі іншого типу							
31	Коли потрібно змагатися, у мене швидше виникає інтерес і азарт, ніж тривога і занепокоєння							
32	Мабуть, я більше мрію про свої плани на майбутнє, ніж намагаюся їх реально здійснити							
Сума балів								

Таблиця 1.4

Опитувальник для вимірювання мотивації досягнення (форма Б)

№п\п	Твердження	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1	Я більше думаю про отримання гарної оцінки, ніж побоююся отримання поганих							
2	Я частіше беруся за важкі завдання, навіть якщо не впевнена, що зможу їх вирішити, ніж за легкі, які, знаю, вирішу							
3	Мене більше приваблює справа, що не вимагає напруження і в успіху якого я впевнена, ніж важка справа, в якому можливі несподіванки							

4	Якби у мене щось не виходило, я скоріше доклала би всіх зусиль, щоб з цим впоратися, ніж перейшла би до того, що може добре вийти							
5	Я воліла би роботу, в якій мої функції чітко визначені і зарплата вища за середню, роботі з середньою зарплатою, в якій повинна сама визначати свою роль							
6	Більш сильні переживання у мене викликаються швидше страхом невдачі, ніж надією на успіх							
7	Науково-популярну літературу я віддаю перевагу літературі розважального жанру							
8	Я вважала за краще б важливі справі, де ймовірність невдачі дорівнює 50%, перед справою досить важливою, але неважко							
9	Я швидше вивчу розважальні ігри, відомі більшості людей, ніж рідкісні ігри, які вимагають майстерності і відомі небагатьом							
10	Для мене дуже важливо робити свою роботу якнайкраще, навіть якщо через це виникають суперечки з товаришами							
11	Після успішної відповіді на іспиті я швидше полегшено зітхну («пронесло!»), ніж порадию хорошою оцінці							
12	Якби я зібралася грати в карти, то швидше за зіграв би в розважальну гру, ніж в гру важку, що потребує міркувань							
13	Я віддаю перевагу змаганням, де я сильніше інших, тим, де сили всіх учасників приблизно рівні							
14	Після невдачі я стаю ще більш зібраною і енергійною, ніж втрачаю бажання продовжувати справу							
15	Невдачі отруюють моє життя більше, ніж приносять радість успіхи							
16	У нових невідомих ситуаціях у мене швидше виникають хвилювання і занепокоєння, ніж інтерес і цікавість							
17	Я швидше спробую приготувати нову цікаву страву, хоча воно може погано вийти, ніж стану готувати звичне блюдо, яке зазвичай добре виходило							
18	Я швидше займуся чимось приємним і необтяжливим, ніж стану виконувати щось, як мені здається, варта уваги, але не дуже захоплююче							
19	Я швидше витрачено весь свій час на здійснення однієї справи, ніж постараюся виконати за цей же час два-три справи							
20	Якщо я захворіла і змушена залишитися вдома, то використовую час скоріше для того, щоб розслабитися і відпочити, ніж почитати і попрацювати							
21	Якби я жила з кількома дівчатами в одній кімнаті і ми вирішили влаштувати вечірку, то воліла б сама організувати її, замість того, щоб це зробила якась інша							

22	Якщо у мене щось не виходить, я краще звернуся до когось за допомогою, ніж стану сама шукати вихід							
23	Коли потрібно змагатися, у мене швидше виникають інтерес і азарт, ніж тривога і занепокоєння							
24	Коли я беруся за важку справу, то швидше за побоююся, що не впораюся з ним, ніж сподіваюся на його успішне завершення							
25	Я працюю ефективніше під чийсь керівництвом, ніж коли несу за свою роботу особисту відповідальність							
26	Мені більше подобається виконувати складне, незнайоме завдання, ніж завдання знайоме, в успіху якого я впевнена							
27	Якби я успішно вирішила якусь завдання, то з великим задоволенням взялася б вирішувати ще раз аналогічну, ніж перейшла б до задачі іншого типу							
28	Я працюю продуктивніше над завданням, коли завдання формують лише в загальних рисах, ніж коли мені конкретно вказують, що і як виконувати							
29	Якщо при виконанні важливої справи я допускаю помилку, то частіше гублюся і впадаю в розпач, замість того, щоб швидко взяти себе в руки і спробувати виправити становище							
30	Мабуть, я більше мрію про свої плани на майбутнє, ніж намагаюся їх реально здійснити							
Сума балів								

Обробка результатів

За кожну відповідь випробуваний отримує певну кількість балів. Підрахунок балів проводиться за допомогою ключів простим підсумовуванням. До кожної форми опитувальника додається власний ключ.

Ключ до форми А

№п\п	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1	7	6	5	4	3	2	1
2	1	2	3	4	5	6	7
3	7	6	5	4	3	2	1
4	1	2	3	4	5	6	7
5	7	6	5	4	3	2	1
6	1	2	3	4	5	6	7
7	7	6	5	4	3	2	1
8	7	6	5	4	3	2	1
9	1	2	3	4	5	6	7
10	7	6	5	4	3	2	1
11	1	2	3	4	5	6	7
12	1	2	3	4	5	6	7
13	7	6	5	4	3	2	1
14	7	6	5	4	3	2	1

15	1	2	3	4	5	6	7
16	1	2	3	4	5	6	7
17	7	6	5	4	3	2	1
18	1	2	3	4	5	6	7
19	7	6	5	4	3	2	1
20	1	2	3	4	5	6	7
21	7	6	5	4	3	2	1
22	1	2	3	4	5	6	7
23	1	2	3	4	5	6	7
24	7	6	5	4	3	2	1
25	1	2	3	4	5	6	7
26	1	2	3	4	5	6	7
27	1	2	3	4	5	6	7
28	7	6	5	4	3	2	1
29	1	2	3	4	5	6	7
30	1	2	3	4	5	6	7
31	7	6	5	4	3	2	1
32	1	2	3	4	5	6	7

Ключ до форми Б

№п/п	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1	7	6	5	4	3	2	1
2	7	6	5	4	3	2	1
3	1	2	3	4	5	6	7
4	7	6	5	4	3	2	1
5	1	2	3	4	5	6	7
6	1	2	3	4	5	6	7
7	7	6	5	4	3	2	1
8	7	6	5	4	3	2	1
9	1	2	3	4	5	6	7
10	7	6	5	4	3	2	1
11	1	2	3	4	5	6	7
12	1	2	3	4	5	6	7
13	1	2	3	4	5	6	7
14	7	6	5	4	3	2	1
15	1	2	3	4	5	6	7
16	1	2	3	4	5	6	7
17	7	6	5	4	3	2	1
18	1	2	3	4	5	6	7
19	7	6	5	4	3	2	1
20	1	2	3	4	5	6	7
21	7	6	5	4	3	2	1
22	1	2	3	4	5	6	7
23	7	6	5	4	3	2	1
24	1	2	3	4	5	6	7
25	1	2	3	4	5	6	7
26	7	6	5	4	3	2	1
27	1	2	3	4	5	6	7
28	7	6	5	4	3	2	1
29	1	2	3	4	5	6	7
30	1	2	3	4	5	6	7

Інтерпретація отриманих результатів

Методика вимірює результуючу тенденцію мотивації, тобто ступінь переваги одного із зазначених мотивів - прагнення до досягнення успіху або

уникнення невдачі. Високі показники по тесту означають, що прагнення до досягнення успіху виражено більшою мірою, ніж уникнення невдачі, низькі - навпаки.

Претенденти з високими показниками прагнення до досягнення успіху можуть виявитися кращими при підборі на посади, де потрібно ініціативність, лідерські якості, орієнтація на досягнення. Ті ж, у кого переважає тенденція до уникнення невдач, краще підійдуть для професій, в яких вкрай небажані помилки (або висока ціна помилки).

При роботі колективів важливо враховувати сумісність людей. Можна провести обстеження групи співробітників. Результати такого опитування заносяться в таблицю і ранжуються.

Далі діапазон отриманих групових результатів ділиться на три рівні частини. Відповідно, у випробовуваних, чиї результати виявилися у верхній третині таблиці, переважає мотивація досягнення успіху, в нижній - мотивація уникнення невдачі. Картину такого внутрішньогрупового розподілу, як правило, враховують при підборі нових співробітників у вже існуючі стабільні групи, при вирішенні виробничих конфліктів, плануванні змін і т. д.

Мотиваційна направленість розподіляється таким чином:

- Переважає мотивація успіху (177-168 балів)
- Представлені тенденції мають однакову вагу (167-149 балів)
- Переважає тенденція уникнення невдачі (148-123 бали). [14]

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»

2.1. Аналіз специфіки умов діяльності підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

У 2019 виробництво і ринок пива продовжили коливатися біля нульової позначки. Але що завершився сезон був вдалим для пивоварів з точки зору рентабельності продажів. Ціновий мікс покращився внаслідок швидкої загальної преміалізації ринку, а також її приватного аспекту - зростання продажів імпортного пива. За підсумками сезону значно поліпшила свої позиції АВ InBev Efes. Виявилося, що споживачі не забули бренди Efes, які вимушено зникли з ринку, але в 2019 році починали швидко повертати втрачене. На тлі стагнуючого ринку це означало скорочення продажів інших компаній, на-самперед Carlsberg Group, яка була чотири роки тому основним бенефіціаром догляду Efes. «ППБ» виявилася стійкіше до брендингової активності конкурента, а «Оболонь» зберегла колишні обсяги і вже безумовно домінує в економічному сегменті ринку. Зростання частки незалежних виробників був заслугою провідних крафтового броварень, які поки мають невеликий ринкову вагу, але швидко набирають силу.

Початок 2019 року склалося непогано - обсяги виробництва пива в першому кварталі помітно зросли. Але пивовари змогли лише наблизитися до високій планці літнього сезону 2018 року, коли тепла погода і чемпіонат світу з футболу розіграли споживання. Наслідком нерівній динаміки став практично незмінний підсумковий обсяг випуску. За три квартали він знизився на пів відсотка. І весь 2019 рік можна буде вважати закріпленням досягнутого в минулому році.[15]

Beer production in 2017-2019 mln dal
 Growth, % comparing to the month of the last year
 Growth, % comparing to period of the last year

Производство пива в 2017-2019 гг., млн. дал
 Рост в % к соответствующему месяцу прошлого года
 Рост в % к отчетному периоду прошлого года

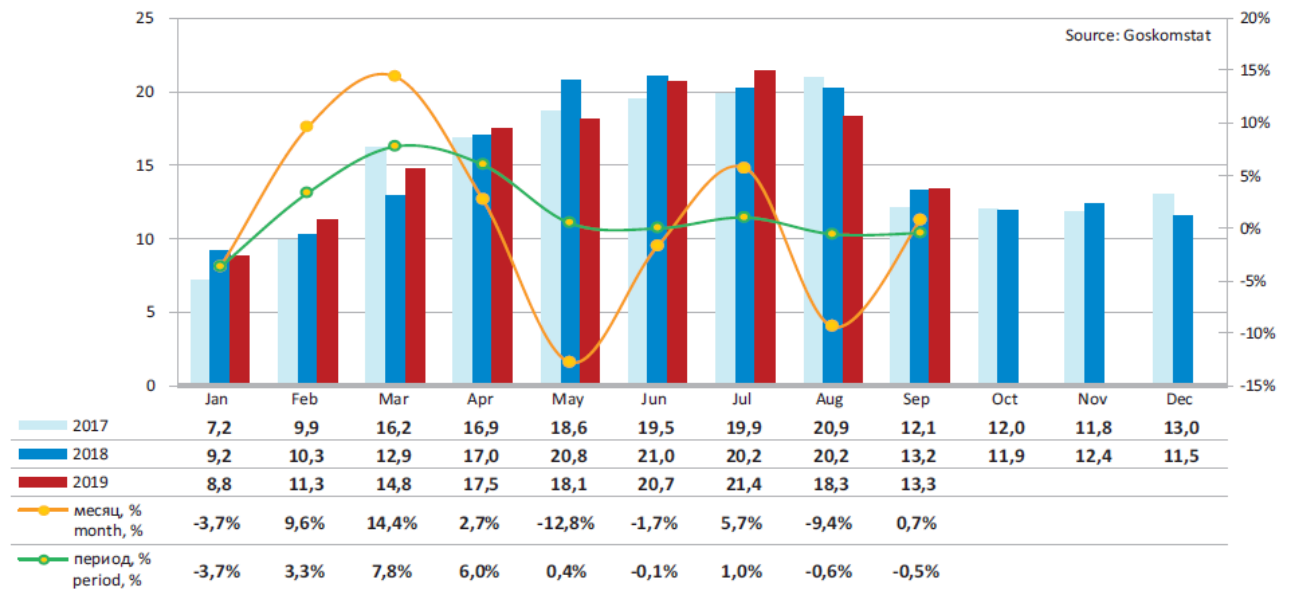


Рис.2.1. Виробництво пива в 2017-2019 рр. [15]

Якщо у виробництва динаміка була слабо негативною, то ринок пива, навпаки, трохи виріс. Торговий баланс вийшов в плюс завдяки закордонним постачанням.

Головною тенденцією 2019 року став різкий преміалізація ринку тарованого пива. Якщо його розділити на дві приблизно рівні половини - дешевого і дорогого пива (\$) за літр, то продажі і частка ринку пива першої половини істотно скоротилися, а для маржинального пива - істотно зросли.

Детально цю ситуацію ми розглянемо в розділі про компаніях. Але коротко її можна описати так: найбільші українські бренди, які сьогодні зосередилися в low mainstream сегменті, піддалися атаці з боку транснаціональних корпорацій, які повернулися на ринок і сьогодні належить до upper mainstream сегменту. Почала падати популярність народної марки, яка входить в портфель майже всіх великих і регіональних пивоварень. Паралельно два лідера ринку скоротили присутність в економічному сегменті, залишаючи його компанії і регіоналам. Ймовірно, це була усвідомлена стратегія, по-

в'язана з небажанням послаблювати масові бренди «затиснуті» у вузькому ринковому просторі low mainstream. [15]

Крім того, провідні компанії проводять активну брендингову політику в преміальному і суперпреміальному сегментах. Помітну підтримку дорогому пиву надали і регіональні пивовари, продукція яких на полицях супермаркетів часто позиціонується як преміальна. Природно, це відноситься до спеціального і крафтового пиву, дистрибуція якого в мережах швидко зростає.

Відповідно до загальним споживчим трендом преміалізації, продажу імпорتنих брендів продовжили зростати. Їх популяризації вельми сприяло різке зміцнення гривні в 2019 році, яке дозволило стримувати ціни. Також запорукою зростання стало використання потужної системи збуту українських пивоварів і рітейлерів.

За січень-серпень 2019 року імпорт пива виріс, а його частка ринку збільшилася. Темпи здаються високими, але вони нижчі, ніж в 2018 році, коли імпорт зріс. [15]

Ключовий внесок в розвиток імпортного сегмента сьогодні вносять АВ InBev Efes і Fozzy Group. Зокрема, - міжнародна четвірка провідних імпорتنих брендів АВ InBev Efes - швидко набирає вагу і в Україні. На сьогоднішній день ці бренди формують приблизно половину імпортного сегмента, а їх частка ринку в звітному періоді 2019 року зросла, що дуже непогано для суперпреміального пива. Торгова мережа Fozzy Group, а точніше, мережа супермаркетів «Сільпо» успішно розвиває напрямок «власний імпорт», виділяючи для нього окреме полицне простір. Також продажу імпорту непогано стимулювали промоакції і різке зниження цін в низький сезон 2018 і 2019 роки.

Позитивний ефект на розрахунковий торговий баланс і негативний на обсяги випуску зробило скорочення експорту українського пива. За перші три квартали 2019 року він зменшився. Проте, головний український експортер - компанія «Оболонь» - робить активні спроби експансії від Південно-Східної Азії, до Африки і Близького Сходу. [15]

Відзначимо, що за перші три квартали 2019 року несподівано перейшли до стагнації виробництво і продажу безалкогольного пива. Відповідно, його частка ринку залишилася на колишньому рівні. Ще недавно здавалося, що ми знаходимося на початку тривалого і стійкого тренда зміцнення цього сегмента. Можливо, стагнація пов'язана з підвищеною чутливістю продажу безалкогольного пива до погодних коливань. Проте, продажу безалкогольних напоїв та квасу, які також дуже чутливі до погоди, в 2019 році продовжували зростати невеликими темпами. Також не можна не відзначити тренд посилення безалкогольних private labels, частка яких вже перевищує минулорічні показники в сегменті, за нашою оцінкою. При цьому скорочення частки ринку торкнулося, відповідно, більшість торгових марок пивоварних компаній.

Зате різко зросла популярність нефільтрованого пива [15]

Індекс споживчих цін у вересні 2019 року зріс, по відношенню до вересня 2018 року. Завдяки зміцненню національної валюти, в доларовому вираженні роздрібна вартість пива у вересні виросла. Ключовим драйвером зростання середніх роздрібних цін стала швидка преміалізація ринку.

За підсумками 2019 року можна очікувати нейтральної динаміки ринку,

Позиції провідних компаній

Carlsberg Group

Протягом 2013-2018 рр український підрозділ Carlsberg Group демонструвало різну динаміку виробництва, але незмінно розвивалося краще галузі в цілому завдяки ефективній маркетинговій політиці. Однак в 2019 році її показники значно погіршилися. Не виключено, що протягом найближчих років Carlsberg Group навіть втратить позицію лідера ринку, яку завоювала ще в 2013 році.

Так, за перші три квартали 2019 року обсяги випуску Carlsberg Group скоротилися. Цей спад був найбільшим серед українських виробників з випуском пива більше. млн. дал. Відповідно, частка компанії в загальному обсязі випуску знизилася.

Спад в обсягах продажів і частки ринку не торкнувся основних брендів компанії. Тут Carlsberg Group, як і інші лідери ринку набирала ринкову вагу. Розглянемо зміна позицій компанії в розрізі цінових сегментів.

В економічному сегменті компанія представлена двома брендами. Зокрема, версія від українського підрозділу Carlsberg Group росла до 2017 року, але потім поступилася, мабуть, під тиском компанії Оболонь. У той же час локалізована версія утримувала позиції до осені 2018 року, поки компанія не вирішила різко підвищити її роздрібну вартість. Частка ринку негайно різко впала і почала зростати лише в кінці сезону 2019 року, коли ціна знову була знижена. [16]

Основний ринковий вага Carlsberg Group доводиться на low mainstream сегмент, де розташовуються два ключових сорти бренду, і обидва вони скорочували свою частку під тиском тенденції преміалізації ринку, незважаючи на стриману цінову політику.

У сегменті upper mainstream представлені великі сорти. Обидва бренди помітно послабили свої ринкові позиції навесні 2019 року, мабуть, внаслідок активності АВ InBev Efes.

У преміальному сегменті зростання було досягнуто за рахунок нових сортів бренду. Зокрема, це пиво з етикеткою, оформленою в стилі початку минулого століття. Свій позитивний внесок внесли нефільтроване пиво і сезонний сорт. Ці сорти компенсували зниження частки ринку лінійки саббренда, популярність якої поступово знижується.

У суперпреміальному сегменті зростання компанії забезпечив бренд Kronenbourg , який розширився за рахунок фруктового смаку. Доступна ціна, за рахунок локального виробництва, оригінальний преміальний образ і дуже широка дистрибуція забезпечили бренду приріст ... п.п. за звітний період.

Наслідком описаних змін і скорочення обсягів стало подальше ускладнення преміальної частини портфеля Carlsberg Group, при тому, що вона і так непропорційно велика в порівнянні зі структурою ринку. Через ефект бази можна було б сподіватися на деяке відновлення позицій Carlsberg Group в кі-

нці 2019 року. Однак активність головного конкурента не дозволяє робити такі прогнози. [15]

AB InBev Efes

Тривалий час український підрозділ AB InBev не могло подолати затяжну тренд скорочення обсягів випуску. В останні роки компанія поступово скорочувало свою частку ринку під тиском Carlsberg Group. Однак інтеграція з Efes надала різкий імпульс зростання за рахунок повернення на ринок брендів, які встигли завоювати популярність в Україні, але зникли після припинення роботи донецького підприємства.

У березні 2019 року на роздрібних полицях з'явилися бренди «Білий Ведмідь», «Старий Мельник», Velkoropovicky Kozel і Miller. «Новинки» позиціонуються в трьох цінових сегментах (спочатку - чотирьох). Вони почали дуже швидко набирати вагу, досягнувши історичного максимуму ринку до середини літа. Цю частку бренди відібрали у конкурентів (в першу чергу, Carlsberg Group), але також і у інших марок AB InBev Efes за рахунок ущільнення на полицному просторі. Ймовірно, маркетологи компанії продовжують працювати над позиціонуванням лінійки, щоб розвивати атаку на конкурентів, забезпечити найкращу маржинальність і найменший ефект канібалізації.[16]

За підсумками перших трьох кварталів 2019 року обсяг випуску AB InBev Efes виріс, що виглядало видатним досягненням на тлі нейтральної динаміки галузі. Частка в загальному обсязі випуску збільшилася. До слова приблизно на таку ж величину скоротилася частка лідера ринку. Розрив з Carlsberg Group істотно зменшився. Навряд чи він може бути дуже швидко подолано, проте в найближчі роки на українському ринку пива може змінитися лідер. [16]

Розглянемо зміни позицій AB InBev Efes в розрізі цінових сегментів.

В економічному сегменті компанія представлена власною версією, яке продовжувало втрачати частку ринку. Відбувалося це у відповідності із зага-

льною тенденцією зниження інтересу до народної марці, а також під конкурентним тиском трохи більше дорогих масових брендів. [16]

Також АВ InBev Efes поступилася в високо конкурентному low mainstream сегменті, де представлені найбільші українські бренди. Тут на тривалому тренді відбувається скорочення частки ринку сорту «...», який залишається ключовим і формує близько третини продажів компанії. У невеликому ступені його спад компенсується брендом «...», який почав відновлюватися після тривалого спаду.

АВ InBev Efes вдалося домогтися потужного прогресу в сегменті upper mainstream, причому відразу в декількох напрямках.

Головна заслуга, звичайно ж, належить бренду, який з'явився на полицях супермаркетів на початку весни. Спочатку його роздрібна ціна була досить низькою, і бренд швидше можна було віднести до low mainstream. Доступність, впізнаваність і широка дистрибуція забезпечили таке різке зростання частки ринку, що став погрожувати продажу інших брендів компанії. Можливо, це був навмисний крок, але, очевидно, з метою збереження структури продажів вартість виросла і стала відповідати upper mainstream сегменту. При цьому частка ринку бренду, яка майже пододала. % Позначку, повернулася до більш скромним ...% в середині літа, і тепер, мабуть, буде повільно рости.[16]

Прогрес був досягнутий і в розвитку спеціальних сортів бренду. Зокрема, трохи збільшилася частка середньо сегментних сортів. Значною мірою поліпшення було досягнуто за рахунок промоактивності і зниження цін в низький сезон, але до середини літа «хвиля» зростання вже зійшла, і частка ринку повернулася до колишнього рівня.

Третій аспект зростання пов'язаний з тим, що бренд поступово змінювався ціновими ролями. Сьогодні АВ InBev Efes приділяє значну увагу розвитку «Рогані» та поліпшенню іміджу бренду, оскільки старше покоління споживачів асоціювала його з дешевим пивом. Правда, і тут зростання багато в

чому був досягнутий за рахунок цінового стимулювання в низький сезон.
[16]

Частка преміальних брендів AB InBev Efes за звітний період мало вросла через різноспрямованого їх руху.

Частка флагманського бренду Bud постійно коливалася, але на тривалому відрізку часу практично незмінно залишалася на минулорічному рівні. Частка старих брендів - українського і ліцензійного - скорочувалася, хоча ще недавно розширення лінійки за рахунок нових смаків привернуло увагу покупців. Очевидно, що тут зіграло свою роль розширення конкуренції в сегменті спеціального пива. [17]

Зате їх скорочення з лишком компенсував запуск «Старого Мельника» та Velkororovicku Kozel, які спочатку позиціонувалися на різних кінцях преміального спектра.

Для «Старого Мельника» були використані старі і перевірені маркетингові напрацювання, оскільки його випустили як саббренд «Старий Мельник з діжки» в стилізованій під бочонок пляшці і трьох смаках «Світле», «М'яке» і «Темне Оксамитове». Ймовірно, протягом 2019 року його частка стабілізується на рівні.%.

Бренд Velkororovicku Kozel знайомий українському споживачеві не тільки завдяки попередньому запуску, оскільки його імпортна версія була доступна в деяких супермаркетах і після 2013 року. Але і. років тому, і сьогодні споживачі не поспішаючи знайомилися з локальною версією бренду.

У суперпреміальному сегменті показали хороші результати відразу безліч локальних і імпортних брендів AB InBev Efes. Тут компанія вже стала ключовим гравцем і трендсеттери. [18]

Зокрема, продовжила швидко набирати частку ринку, яка багато в чому зросла завдяки безалкогольному сорту і цінового стимулювання в низький сезон. Зростання продажів імпортного пива також багато в чому був заслугою AB InBev Efes., завдяки стриманою ціновій політиці і широкій представленості в мережах, так швидко набирає ринкову вагу, що до кінця 2019 року

може наблизитися до значення.% Ринку - безпрецедентною позначці для імпорتنих брендів. На початку сезону відзначилися імпортні і, які компанія просуває на глобальному і регіональному рівнях. Однак потім їх частка ринку повернулася до колишнього рівня. [18]

Нарешті, в середині літа почав швидко набирати частку ринку ліцензійний, який позиціонується на кордонах преміального і суперпреміального сегментів. Цей бренд був знайомий українському споживачеві, проте сьогодні він знаходиться в тіні Heineken. Для підготовки ринку бренд включили до складу імпоротної лінійки ще влітку 2018 року, а локальний запуск в травні дозволив знизити ціну. При сприятливому розвитку частка ринку може досягти значних обсягів до кінця 2019 року.

Запуск цілого ряду маржинальних новинок і продовження існуючих трендів у розвитку масових брендів привели до того, що центр ваги в портфелі AB InBev Efes швидко зміщувався в преміальному напрямку. Якщо в 2018 році продуктивний мікс компанії був приблизно таким же, як і у найближчого конкурента, то тепер сильно відрізняється в вигідну сторону, при тому, що обсяги у AB InBev Efes росли. Імпульсу зростання частки ринку, отриманого при запусках, вистачить до кінця 2019 року, проте потім успішність розвитку повернулися брендів буде залежати від їх маркетингової підтримки. [17]

«Оболонь»

Обсяги випуску продукції компанії досить стабільні. На внутрішньому ринку компанія закріпилась на ринку доступного пива в ПЕТ пляшках та налагодила випуск private labels, в першу чергу для мережі АТБ, що дозволяє впевнено протистояти транснаціональним корпораціям. [18]

Географія експортних поставок постійно розширюється, хоча тут теж є певні ризики, наприклад, залежність від білоруського ринку. Зокрема, збільшення обсягів продажів пива в 2018 році забезпечив саме зростання експорту. Цьому напрямку сприяє розробка брендів спеціально для локальних ринків.

За перші три квартали 2019 року «Оболонь» скоротила виробництво пива, її частка становить 22,5%. Скорочення, за нашою оцінкою, пов'язане зі слабо негативною динамікою експортних поставок. Судячи зі статистики ЗЕД, скоротилися поставки в Литву, що, втім, можна назвати корекцією. [18]

Частка «Оболоні» на внутрішньому ринку за звітний період не змінилася (в тому числі, якщо враховувати private labels), хоча дещо змінився продуктовий мікс. Продажі компанії стали більш поляризованими. Зростання upper mainstream характерний для сьогоднішнього ринку, але був дуже незвичайний для «Оболоні». І навпаки, зростання економічної складової не характерний для ринку в цілому, але є продовженням довгострокового тренда для «Оболоні».

В економічному сегменті ринку тарованого пива істотно скоротилася частка двох ключових брендів Чернігівське і «Сармат». Їх коливання в повній мірі були пов'язані зі зміною роздрібних цін. Однак негативну динаміку повністю компенсував зростання сорту «Рогань», середня роздрібна вартість якого була нижче, ніж ключового сорти. Незважаючи на свою назву, новинка добре продавалася не тільки в Києві, а й на регіональних ринках, особливо в високий сезон.

Природно, що запуск економічного сорти різко негативно відбився на продажах, яке позиціонується в low mainstream сегменті. Серед постраждалих були і невеликі бренди. [19]

Проте, якщо дивитися на бренд в цілому, без розбивки на сорти і сегменти, то його частка ринку виросла за звітний період.

У сегменті upper mainstream «Оболонь» зробила сильний ривок завдяки рестайлінгу молодіжного бренду hike. Відповідно до опису самої компанії, новий дизайн бренду став безумовним лідером на дослідженнях в фокус-групах, оскільки переконував у своїй преміальності. У ньому виражені: новий тренд - мінімалізм, графічний прийом (лігатура) і скандинавський дизайн. Частка ринку бренду за звітний період виросла, причому в високий сезон вона перевищувала середні значення %. [16]

Виходячи з поточних трендів можна очікувати, що за підсумками 2019 року «Оболонь» збереже або трохи поліпшить свої ринкові позиції.

«Перша приватна броварня»

Історично, через невеликі обсяги випуску, «ППБ» тяжіла до маржинальних сегментах ринку, тому структура її продажів значно відрізняється від конкурентів і ринку в цілому.

У сегменті low mainstream компанія фактично представлена єдиним брендом, який трохи скоротив частку ринку, як і всі доступні українські марки. Значною мірою причиною став поступове зростання роздрібною ціни, незважаючи на промоактивність конкурентів.

У сегменті upper mainstream не втримали свою частку ринку під тиском агресивно зростаючого. Втім, тут можна говорити і про те, що продажі перетекли в преміальний сегмент, де недавно з'явилися нові сорти компанії. [16]

У преміальному сегменті компанія істотно поліпшила свої позиції за рахунок сорту «ППБ Бочковое Нефільтроване» з апельсиною цедрою і кориандром, який з'явився в травні 2018 року. Його швидке зростання було забезпечене преміальним чином і все більшою популярністю спеціального пива в українців. До весни 2019 року частка ринку сорту «ППБ Бочковое Нефільтроване» підвищила % ринку.

Нарешті, в суперпреміальному сегменті основу зростання становив Heineken, який сьогодні зайняв місце ключового ліцензійного бренду «ППБ». Майбутній розвиток ліцензійного напрямки компанії також повинен підтримати весняний запуск локального виробництва бренду Amstel. Його роздрібна ціна приблизно відповідає кордоні преміального і суперпреміального сегментів. Судячи з поточної динаміки продажів, до кінця 2019 року Amstel може вийти на новий вищий рубіж % ринку.

інші компанії

У поточному сезоні помітно збільшили свою частку ринку компанії, які не тільки не відносяться до лідерів, але навіть не мають великої ваги на регі-

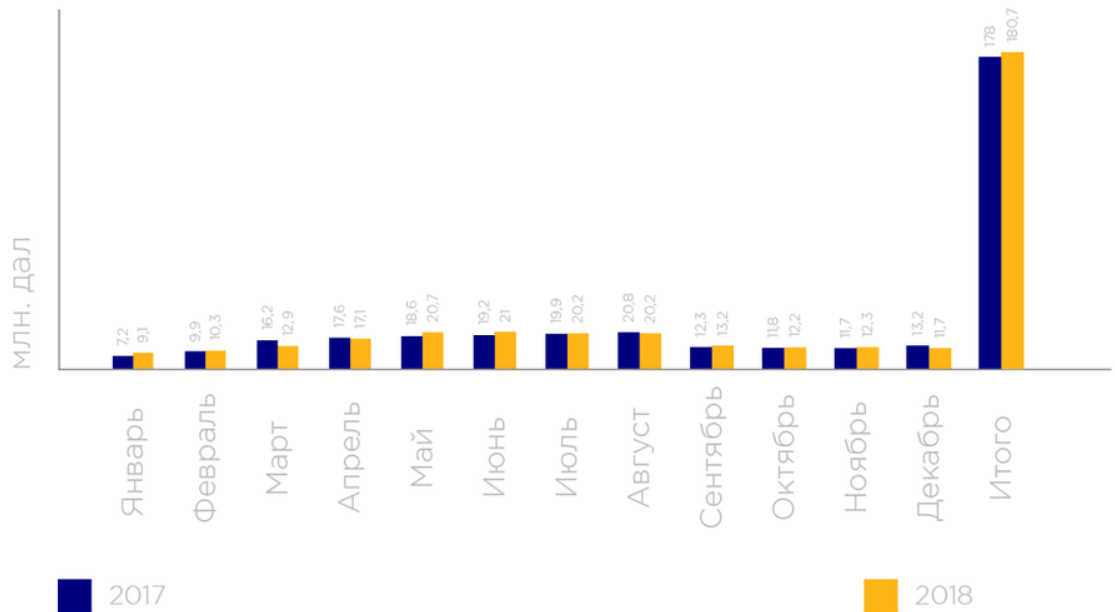
ональних ринках. В першу чергу мова йде малих (крафтового) пивоварів, які не так давно вийшли на ринок, але швидко набирають вагу.

Найбільш сильний вплив зробило скорочення випуску добре відомих компаній – ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Частка компанії ринку становить 5%. В рейтингу національних компаній з виробництва пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займає 22 позицію.

Серед усіх алкогольних продуктів пиво посідає перше місце за продажами і становить 46,1 % у сегменті алкогольних напоїв [16]. Близько 61% населення України споживають пивні напої. З них на чоловічу частину населення припадає 76 % та, відповідно, 24 % – на жіночу. Необхідно зазначити, що ця тенденція зберігається також відповідно до віку, хоча загалом цільова аудиторія споживачів напою молода. Приблизно 71 % пива споживають люди у віці від 21 до 29 років. Водночас до найбільш стриманішого сегмента споживачів можна віднести населення у віці 51-59 років – таких усього 3 % [17].

Обсяг виробництва пива в Україні в 2018 році становив 175 млн дал., що майже в 1,9 раза менше обсягів виробництва у 2008 році.

Производство пива, 2017-2018



В 2018 году рост производства составил 1,3% по сравнению с 2017-м

Источник: Госстат Украины

Рис.2.2. Ринок пива в Україні 2018-2019 рр [19]

За даними компанії «Укрпиво», за сім місяців 2020 року українські виробники випустили 111 млн декалітрів пива, або 98,6% до аналогічного періоду 2019 року.

Виробництво солоду досягло 185 726,8 тонн, що становить 89,0% до аналогічного періоду 2019 року.

За підсумками 2019 року українські пивовари зробили 180,2 млн декалітрів пива, що на 0,4% менше, ніж в 2018 році. 2018 й був останнім роком, коли український ринок показав приріст - на 2,5%. Гендиректор Carlsberg Ukraine Євген Шевченко висловив надію на повернення пивного ринку до зростання після десятирічного падіння. Однак через коронавіруса ці надії навряд чи виправдаються. Особливо постраждали через обмеження малі виробники.

За повідомленням генерального директора ПрАТ «Укрпиво» Галини Коренькової, експертна оцінка обсягу виробництва пива по Україні

(крім пива безалкогольного з умістом спирту до 0,5 %) за січень 2020 року становить 10,0 млн.дал, або 113,7 % до аналогічного періоду 2019 року.[18]

2.2. Аналіз ринкової та фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Розглянуті в попередньому розділі умови ринкової діяльності дозволяють зробити висновок, що підприємство веде економічну діяльність в складних ринкових умовах, які дедалі погіршують результативність роботи. Аби з'ясувати рівень та провідні напрямки ринкових загроз та визначити інструменти їх подолання, проведемо діагностику можливостей підприємства за допомогою SWOT-аналізу. Для цього проаналізуємо фактори внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таблиця 2.1

Факторний аналіз ринкового середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<p>Поле СИІМ</p> <ul style="list-style-type: none"> • наявність високопродуктивного обладнання • широкий асортимент продукції • високий рівень обслуговування • висока якість продукції <p>виробництво розташоване в Україні</p>	<p>Поле СИЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> • відсутність додаткових стабільних стосунків із збутовою мережею • негнучка цінова політика • обмежені маркетингові інструменти • тиск імпортерів та міжнародних корпорацій • дестабілізуюча податкова та державна регуляторна політика
Слабкі сторони	<p>Поле СЛІМ</p> <ul style="list-style-type: none"> • обмеженість фінансових ресурсів • симпатії постійних покупців • можливість розвитку у майбутньому • орієнтація на експорт (Приблизно, Казахстан, Білорусь) 	<p>Поле СЛІЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> • фінансові можливості конкурентів • наявність потенціалу потужностей конкурентів • агресивна маркетингова політика конкурентів • плинність персоналу, неактивна кадрова політика підприємства

Далі необхідно встановити зв'язки між внутрішніми і зовнішніми сторонами. Для цього складаємо матрицю SWOT із 4-х полів. На кожному з даних полів ми повинні розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

Таблиця 2.2

Результат другого етапу SWOT-аналізу середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»

Внутрішній потенціал	Зовнішнє середовище	
<p align="center"><u>Сили (S)</u></p> <p>1. наявність високопродуктивного обладнання (+3) 2. широкий асортимент продукції (+2) 3. високий рівень обслуговування (+2) 4. висока якість продукції (+2) 5. виробництво розташоване на Україні (+2)</p>	<p align="center"><u>Можливості (O)</u></p> <p>1. симпатії постійних покупців (+3) 2. можливість розвитку у майбутньому (+2) 3. орієнтація на експорт (Росія, Казахстан, Білорусь) (+2)</p>	<p align="center"><u>Загрози (T)</u></p> <p>1. фінансові можливості конкурентів (-3) 2. наявність потенціалу потужностей конкурентів (-2) 3. агресивна маркетингова політика конкурентів (-3)</p>
	<p align="center"><u>Поле SO</u></p> <p>Спираючись на конкурентні переваги у вигляді широкого асортименту продукції, високої якості, конкурентної ціни, необхідно залучити якомога ширше коло постійних покупців, розгорнути свою діяльність на зовнішньому ринку.</p>	<p align="center"><u>Поле ST</u></p> <p>Копіювати найбільш вдалі конкурентні прийоми. Спираючись на свої потужності розширити роботу з „дрібним споживачем” Шукати вихід на нові ринки.</p>
<p align="center"><u>Слабкості (W)</u></p> <p>1. відсутність додаткових заохочувальних послуг (-3) 2. негнучка цінова політика (-3) 3. обмежені маркетингові інструменти (-2) 4. неактивна кадрова політика</p>	<p align="center"><u>Поле WO</u></p> <p>Встановлення гнучкої цінової політики як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках; виділення коштів на проведення навчання, мотивації та скорочення плінності.</p>	<p align="center"><u>Поле WT</u></p> <p>Проведення ефективних рекламних кампаній, встановлення гнучкої цінової політики; залучення як вітчизняних, так і іноземних партнерів, створити позитивний імідж фірми.</p>

Далі під час проведення SWOT-аналізу у тій частині, яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, застосуємо прийоми ранжування та імовірнісної оцінки факторів. При цьому використаємо методи-

ку, при якій можливості та загрози розглядають як парні, тобто настання події створює можливість, а ненастання – загрозу.

Для кожного з n факторів вибирається певна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості факторів, – M_i та Z_i для можливостей і загроз відповідно, де i – номер фактора (повинна виконуватись умова $M_i = Z_i$).

Для кожної пари можливостей і загроз визначають імовірності P_{Mi} та P_{Zi} таким чином, щоб дотримувалася умова $P_{Mi} + P_{Zi} = 1$.

Загальна оцінка можливостей (M) і загроз (Z) розраховується за формулами:

$$M = \sum M_i * P_{Mi} \quad (2.1)$$

$$Z = \sum Z_i * P_{Zi}, \quad (2.2)$$

де $i = 1, 2, \dots, n$.

Таблиця 2.3

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{Mi}	$M_i * P_{Mi}$	Фактори	Z_i	P_{Zi}	$Z_i * P_{Zi}$
Симпатії постійних покупців	10	0,7	7	Втрата симпатій постійних покупців	10	0,3	3
Можливість розвитку у майбутньому	7	0,6	4,2	Відсутність можливості розвитку у майбутньому	7	0,4	2,8
Послаблення тиску з боку конкурентів	6	0,5	3	Збільшення тиску конкурентів	6	0,5	3
Відсутність потенціалу потужностей конкурентів	6	0,6	3,6	Наявність потенціалу потужностей конкурентів	6	0,4	2,4
Створення митних бар'єрів для конкурентів-імпортерів	7	0,2	1,4	Відсутність митних бар'єрів для конкурентів-імпортерів	7	0,8	5,6
Разом	34	-	19,2	Разом	34	-	16,8

Як видно з табл. 2.3, зовнішні можливості (19,2 балів) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» оцінюються вище, ніж загрози (16,8 балів).

Далі проведемо аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», причому цей аналіз буде мати порівняльний характер і спрямований головним чином на конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентна сила (C_i) підприємства визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами.

«Абсолютну» конкурентну силу $C_{абс}$ ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначимо шляхом порівняння з показниками трьох інших компаній-конкурентів («Carlsberg Group», «Оболонь», «Перша приватна броварня») Результати аналізу визначаються за формулою:

$$C_{абс} = \sum (C_i - \max C_{Ky}) \quad (2.3)$$

де $y = 1, 2, \dots, m$

C_i – оцінка і-го фактора конкурентної сили (слабкості) для підприємств;

C_{Ky} – оцінка і-го фактора конкурентної сили (слабкості) для у-го конкурента;

n – кількість факторів, вибраних для аналізу;

m – кількість конкурентів.

Розрахунки за вказаною формулою показано у табл. 2.4 (зважування факторів не використовується).

Таблиця 2.4

Визначення звичайної і абсолютної конкурентної сили ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Фактор	Оцінка (0 ...10 балів)				
	Carlsberg Group	Оболонь	Перша приватна броварня	ПрАТ «Полтавпиво»	
				C_i	$C_i - \max C_{Ky}$
1.Прибутковість	9	7	6	5	-4
2.Цінова політика	10	7	5	7	-3
3.Асортимент продукції	7	5	5	7	0
4.кадрова політика	9	7	6	3	-6
5.Імідж	9	6	5	3	-6
6.Фінансові ресурси	9	6	5	3	-6

7.Виробничі потужності	9	8	6	6	-3
Конкурентна сила:	62	46	38	34	-28

Звичайна оцінка конкурентної сили ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» становить 34 бали – 4-те за значенням місце серед фірм-конкуренців.

Абсолютна конкурентна сила – це показник, який має інакший зміст. Він дозволяє визначити позицію фірми, що досліджується, відносно умовної «ідеальної» компанії.

Отже, абсолютна конкурентна сила ПрАТ «Полтавпиво» оцінюється у - 28 балів. Найгірші значення у порівняльній оцінці отримано для показників «імідж», «фінансовий ресурс» та «кадрова політика».

Основними видами продукції, що виробляє емітент, є декілька марок пива та безалкогольних напоїв (далі по тексту - БАН). В 2019 році було реалізовано 2 860,1 тис. дал пива, що менше на 7% ніж у 2018 році, коли було продано 3 076,4 тис. дал. БАН у 2019 році продано 635,7 тис. дал, в 2018 році - 572,6 тис. дал (ріст 11%). Продаж квасу в 2019 році - 82,7 тис. дал, в 2018 році - 56,0 тис. дал (ріст 48%). З цих об'ємів в 2019 році на експорт було реалізовано 84,8 тис. дал пива (3% від загального об'єму продаж); 27,0 тис. дал БАН (4%); 18,7 тис. дал квасу (23%).

Асортимент продукції емітента постійно розширюється. Щорічно оновлюється асортимент продукції. На цей час підприємство пропонує екологічне чисте пиво 37 найменувань, 15 найменувань БАН та 2 квасу. Кожен з них має свій особливий, оригінальний, гармонічний смак та аромат.[15]

Сезонні зміни досить помітно впливають на роботу емітента. Виробництво пива та безалкогольних напоїв влітку зростає в декілька разів в порівнянні з зимовими місяцями. Квас виготовляється лише в літній період.

Основними ринками збуту є центральний, східний і південний регіони України. Продукція реалізується в 22 областях України, а також відправляється на експорт.

До основних ризиків в діяльності емітента відносяться зміни у законодавстві стосовно акцизного збору та інших податків, а також нестабільна політична ситуація в Україні.

ПрАТ «Полтавпиво» здійснює збут продукції через дистрибуторські компанії, які в свою чергу реалізують продукцію через національні та локальні мережі, лінійний роздріб - це фасована продукція. Продукція в кегтарі реалізується через кафе, бари та ресторани. Продукція продається в гіпермаркетах, мінімаркетах, павільйонах, кіосках, лотках і т. і.

До особливостей стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність емітент відноситься перенасичення ринку виробниками та товарами. Ринок в останні роки скорочується. Лідери ринку втрачають свої позиції на ринку, а локальні виробники нарощують виробництво.

Конкуренція з боку таких міцних товаровиробників, як «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна», «Carlsberg Ukraine», «Оболонь» стимулює до роботи в нових сегментах ринку, впровадження нових технологій та нових товарів. Основні конкуренти емітента в галузі є «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна», «Carlsberg Ukraine», «Оболонь», «Перша Приватна Броварня». [16]

Перспективні плани розвитку емітента охоплюють питання розширення ринку збуту, розробку нових видів продукції, укріплення маркетингової політики та покриття всіх цінових сегментів.

Охарактеризуємо діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на підставі розгляду та оцінки даних звітів за останні роки діяльності підприємства, в яких відображено доходи, витрати, прибуток, кадрова політика та інші показники діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», тис.грн.

Найменування показника	2018	2019	відхилення	
			абсолютне	відносне

Чистий дохід від реалізації продукції	293 278	323 013	29735	9,2
Собівартість реалізованої продукції	214 639	221 304	6665	3,0
Валовий прибуток	78 639	101 709	23070	22,7
Інші операційна доходи	12 872	11 895	-977	-7,6
Адміністративні витрати	13 577	14 732	1155	7,8
Витрати на збут	43 252	46 485	3233	7,0
Інші операційні витрати	10 045	12 209	2164	17,7
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	257891	267789	9898	3,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	24 637	40 178	15541	38,7
Фінансовий результат до оподаткування : Прибуток від реалізації продукції	20 328	37 514	17186	45,8
Чистий прибуток/збиток	16 628	29 718	13090	44,0
Витрати на оплату праці	35 296	42 801	7505	17,5
Амортизація	12 162	12 641	479	3,8
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	0,88	0,83	-0,05	-6,7
Рентабельність продукції	0,11	0,18	x	x
Рентабельність діяльності	0,27	0,31	x	x

Джерело: звітність підприємства

Зростання собівартості пов'язана з впливом 2-х факторів:

- ростом витрат на сировину;
- зростанням витрат на оплату праці;
- значним запасом виробленої на склад продукції, що швидко псується.

Зміни динаміки валового прибутку характеризують ефективність управління собівартістю продукції та її ціною. Так у звітному періоді собівартість підвищилась лише на 3%, проте як закупівельні ціни на хміль та солод підвищились відповідно на 11 та 18%.

Рентабельність продукції знаходиться в межах галузевої норми і підвищується: в 2018 році вона становила 11%, а вже в 2019 р. – 18%. Що демонструє позитивну економічну динаміку діяльності підприємства.

Позитивним є і той факт, що знижуються витрати на 1 грн реалізованої продукції: в 2018 році вони становили 0,88 грн., тоді як в 2019 р. – 0,83 грн.

Чистий прибуток від реалізації продукції з кожним роком поступово збільшується у 2018 році порівняно з 2016 р. на 56803 тис.грн (або 24,020 %) та 43 на 38977 тис.грн (або 15,327 %). Необхідно відмітити негативну тенденцію збільшення собівартості реалізованої продукції у 2018 році у порівнянні з 2016 роком на 25237 тис.грн. (або 13,324 %) та на 18077 (або 9,197 %), це може бути спричинено зростанням цін на сировину та матеріали. Проте позитивним є те, що доходи від реалізації зростають більшими темпами, ніж собівартість реалізованої продукції протягом всього аналізованого періоду. Зростання чистого доходу спричинило збільшення суми валового прибутку у 2018 році в порівнянні з 2016 р. на 31566 тис.грн. (або 67,057 %) та з 2017 роком на 20900 тис.грн. (або 36,197 %). Збільшення суми валового прибутку та інших операційних витрат (у 2018 р. порівняно з 2017 роком на 7087 тис.грн. або у 2.225 р.б.) звітному році призвело до зростання суми фінансових результатів від операційної діяльності у 2018 році в порівнянні з 2017 р. на 21837 тис.грн. або у 8,799 р.б. Також позитивним є збільшення суми чистого фінансового результату у звітному році.

Особливо значний результат отримано за показниками прибутковості підприємства: Фінансовий результат до оподаткування збільшився у звітному році на 45,8%; Фінансовий результат від операційної діяльності – на 38,7%; а чистий прибуток – на 44%.

Собівартість запасів включає всі витрати на придбання, витрати на переробку та інші витрати, понесені під час доставки запасів до їх теперішнього місцезнаходження та приведення їх у теперішній стан.

Витрати на придбання запасів складаються з ціни придбання, ввізного мита та інших податків (окрім тих, що згодом відшкодовуються податковими органами), а також з витрат на транспортування, навантаження і розвантаження та інших витрат, безпосередньо пов'язаних з придбанням готової продукції, матеріалів та послуг. Торговельні знижки, інші знижки та інші подібні їм статті вираховуються при визначенні витрат на придбання.

Таким чином слід відмітити, що діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характеризується певним покращенням.

Проблеми, які впливають на діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

- нестача обігових коштів,
- постійні зміни у податковій політиці країни,
- зниження платоспроможності населення,
- невідповідність цін на сировину.

Ступінь залежності від законодавчих (економічних) обмежень велика, оскільки відбуваються часті зміни у законодавстві та у податковій політиці країни, мають місце високі відсотки, жорсткі вимоги та не вигідні умови на отримання банківських кредитів.

- розширення ринку збуту, збільшення кількості клієнтів,
- проведення рекламних акцій на території України, розміщення зовнішньої реклами.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ПАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 -2019 роки

Показник	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,41	0,42	0,01	2,4
Коефіцієнт фінансової залежності	2,45	2,41	-0,04	-1,63
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,89	0,83	-0,06	-6,74
Коефіцієнт мобільності	0,87	0,83	-0,04	-4,6
Коефіцієнт маневреності	0,77	0,61	-0,16	-20,78
Коефіцієнт стійкого фінансування	0,57	0,48	-0,09	-15,8
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,19	0,26	0,07	36,84
Коефіцієнт фінансового левериджу (ризик)	0,41	0,69	0,28	68,29

Укладено за матеріалами підприємства [15]

Коефіцієнт фінансової незалежності (нормативне значення не менше 0,5) досяг норми лише у 2019 році, а у 2018-2019 роках він становив 0,41 та 0,42 відповідно, що може говорити про високий рівень фінансових ризиків.

Підприємство значно залежить від позикових коштів і здатне фінансувати тільки 41% та 42% активів за рахунок власних коштів в 2018 -2019 роках.

Коефіцієнт фінансової залежності має нормативне значення менше 2, яке було досягнуто лише у минулому. Для зниження залежності необхідно працювати в напрямку збільшення обсягу власного капіталу. Для цього можна провести додаткову емісію акцій, вкласти отриманий прибуток в роботу компанії, використовувати інші доступні заходи. Значення показника говорить про те, скільки фінансових ресурсів використовує компанія на кожен гривню власного капіталу. Як бачимо, на кожен гривню власних коштів припадає 2,45 та 2,41 гривні фінансових ресурсів у 2018 та 2019 роках відповідно.

Коефіцієнт фінансової стійкості (нормативне значення 0,7-0,9) стабільно тримався в межах норми протягом досліджуваних років, що свідчить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт мобільності немає чіткого нормативного значення. Спостерігалось його підвищення в 2018 році. Проте у 2019 році він знову знизився на 0,87 до 0,83 . Висока мобільність говорить про те, що компанія зможе змінити структуру активів протягом короткого періоду часу.

Коефіцієнт маневреності (нормативне значення $\geq 0,1$) стабільно перебував в межах норми протягом усього досліджуваного періоду. Позитивне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Коефіцієнт стійкого фінансування протягом 2018 - 2016 років жодного разу не досягав нормативного значення, яке становить ≥ 1 , що не говорить про швидке банкрутство, але вказує на наявність фінансових ризиків в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (нормативне значення показника < 0,5). У 2019 році 26% активів компанії фінансувалися за рахунок позикового капіталу, у 2018 році -19%.

Коефіцієнт фінансового левериджу (ризик) (нормативне значення показника < 0,1.) На ПрАТ «Фірма Полтавпиво» даний коефіцієнт значно перевищує нормативне значення і становить 0,41 та 0,69 у 2018 та 2019 роках відповідно.

Обрана політика щодо фінансування діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» - це самофінансування за рахунок отримання прибутку. Робочого капіталу для поточних потреб недостатньо, тому виникає потреба використовувати кредитні кошти для поточних потреб.

Можливі шляхи покращення ліквідності за оцінками фахівців підприємства:

- зниження собівартості готової продукції
- випуск більш високоякісної продукції
- розширення асортименту товарів за рахунок випуску більш дешевої продукції

Аналіз кадрового забезпечення ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Загальна кількість працівників на підприємствах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2018-19 рр. складала 280 співробітників.

У 2018 році відбулися незначні зміни в кадровій структурі корпорації «Оболонь». З метою підвищення ефективності управління та забезпечення більш якісного розподілу виробничих потужностей відбулось незначне вивільнення співробітників – на 3,59% порівняно з 2017 роком.

Структура/ склад персоналу такий:

ІТР – 35%;

Робітники – 64%.

Розподіл працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за віком в 2018 році

Вік	Працівників	
	Осіб	%
18-34	89	31,95
35-49	111	39,54
50-54	40	14,29
55 років	40	14,22
Всього	280	100

Укладено за даними підприємства [15]

Гендерний склад працівників підприємства такий:

71% - чоловіки або 199 осіб;

29% - жінки або 81 особа.

Професійно освітні характеристики персоналу ПрАТ «Фірма» «Полтавпиво»

Показник		2018		2019		Відхилення	
		Кіль-ть	%	Кіль-ть	%	абсолютне	відносне
Стать	Чол.	215	74,94	199	71	-16	-7,5
	Жін.	172	25,06	81	29	-91	-53
Вік	18-34	161	56,06	89	31,95	-72	-45
	35-54	118	41,12	111	39,54	-7	-6
	54 -59	81	2,82	40	14,29	-41	-49
Освіта	Неповна вища	50	17,57	105	37,60	55	210
	Повна вища	237	82,43	175	62,40	-62	-22,2
Стаж роботи	До 1 року	11	3,71	11	3,74	-	-
	1-5 років	63	21,90	61	21,96	-2	3,2
	Понад 5 років	213	74,39	208	74,30	-5	-2,3
ВСЬОГО		287	100	280	100	-7	-2,5

Укладено автором за даними підприємства [15]

Аналіз даних таблиці дозволяє зробити наступні висновки за період 2018-2019 рр. на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

1. відбулося незначне скорочення середньооблікової кількості працюючих (-7 осіб);
2. скорочення кількості зайняти на виробництві жінок відбулось через досягнення значною частиною працюючих пенсійного віку та відмову поновити працю після декретної відпустки;
3. заміщення ви бувшого персоналу відбулось за рахунок прийняття чоловіків із середньо-спеціальною освітою, що спричинило зростання такого показника як працівники з неповною вищою освітою у 2,1 рази;
4. масове прийняття працівників відбувалось на при кінці 2017 року, тому вони не потрапили до категорій оцінки «стаж до 1 року».

2.3. Діагностика системи мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

З точки зору управління ефективною діяльністю працівників підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визнає короткострокові виплати працівникам як витрати та як зобов'язання після вирахування будь-якої вже сплаченої суми. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визнає очікувану вартість короткострокових виплат працівникам за відсутність як забезпечення відпусток - під час надання працівниками послуг, які збільшують їхні права на майбутні виплати відпускних.

Таблиця 2.9

Структура витрат на персонал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», %

Вид витрат	2018	2019	Відхилення
Оплата праці	72,6	77,1	4,5
Витрати на набір та відбір персоналу	3,7	2,9	-0,8
Навчання та розвиток персоналу	5,2	6,0	0,8
Харчування	3,2	1	-2,2
Спеодяг	1,9	1,26	-0,64
Охорона праці	1,3	0,24	-1,06
Відрахування в соціальні фонди	11,9	12,5	0,6

Укладено автором за даними підприємства

Виплати працівникам включають:

а) короткострокові виплати працівникам, такі як заробітна плата, оплачені щорічні відпустки та тимчасова непрацездатність, участь у прибутку та премії (якщо вони підлягають сплаті протягом дванадцяти місяців після закінчення періоду);

б) інші довгострокові виплати працівникам, включаючи додаткову відпустку за навчання, виплати з нагоди ювілеїв чи інші виплати за вислугу років, виплати за тривалою непрацездатністю, а також отримання частки прибутку, премії та відстрочену компенсацію, якщо вони підлягають сплаті після завершення дванадцяти місяців після закінчення періоду або пізніше;

в) виплати при звільненні.

Відповідно до українського законодавства, Товариство утримує внески із заробітної плати працівників до Пенсійного фонду. Поточні внески розраховуються як процентні відрахування на суми поточних нарахувань заробітної платні. Такі витрати відображаються у періоді, в якому були надані працівниками послуги, що надають їм право на одержання внесків, та зароблена відповідна заробітна платня

Відшкодування пільгових пенсій: 2019 р – 49 тис.грн; 2018 – 32 тис.грн.

Матеріальна допомога працівникам: 2019 – 2336 тис.грн.; 2018 – 1670 тис.грн.

Слід зазначити, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відсутня система врахування внеску працівника у отриманий сукупний прибуток підприємства.

Також на підприємстві не виділяється група «ключовий працівник», що також не стимулюється.

Доволі значний інтерес представляє фактор «бонуси та пільги», який іноді стає засобом неформальної заробітної плати. З боку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» надання пільг та бонусів є вагомим засобом винагороди персоналу, який не використовується в повній мірі. Фактичні бонуси нараховуються лише менеджменту за досягнення бізнес-цілей (індивідуальних, групових, корпоративних) і виплачуються у кінці року, півріччя або кварталу чи

бізнес-сезону. До їх складу включаються доплати за особливі умови праці, комісійні від продажу.

Таблиця 2.10

**Ставлення керівництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» до персоналу,
як конкурентної переваги, (2019 р.), %**

Показник	менеджери	Менеджери середньої ланки	Топ-менеджмент
Наявність кваліфікованих працівників	70	40	57
Дешева робоча сила	42	67	73
Політика жорсткого середовища	60	67	43
Стимулювання ротації кадрів	24	54	38
Відповідальне ставлення	36	25	17
Визнання необхідності мотивації	64	34	82

Укладено автором за даними інтерв'ю на підприємстві

Як видно з даних таблиці, на низовому рівні менеджменту ставлення до працівників суттєво відрізняється.

Так, пересічний менеджмент цінує кваліфікованість працівника (70%), дотримується політики жорсткого середовища (60%) та визнає необхідність мотивації (64%). Це пов'язано із необхідністю виконання конкретних виробничих завдань та потребою дотримуватись строків, а також звітування перед вищим керівництвом.

На рівні менеджменту середньої ланки ставлення до працівників змінюється. Із числа зазначених чинників увага приділяється «політиці жорсткого середовища» (67%), цінується дешева робоча сила (67%) та керуючим моментом визнається інструмент ротації кадрів (54%).

На рівні менеджменту вищої ланки (топ-менеджмент) увагу зосереджено на чинниках: кваліфіковані кадри (57%), дешева робоча сила (73%) та мотивація персоналу (82%).

Данні наведеної таблиці свідчать, що в керівництві підприємства немає спільної стратегії мотивації працівників. Єдиним об'єднуючим інструментом є політика жорсткого середовища або психологічного тиску та примусу. Що похідним чином свідчить про наявність та використання конфліктності в системі управління кадрами.

Використовуючи данні аудиторського звіту розглянемо безпосередньо інструменти стимулювання та мотивації на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таблиця 2.11

Інструменти заохочення та мотивації на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

<i>Матеріальні стимули</i>	
Преміювання	10-25%
Харчування, проживання, проїзд	-
Медичне страхування	-
Корпоративні, спортивні та соціальні заходи	-
Оплата мобільного зв'язку	-
Корпоративні автомобілі	
Фінансові пільги, позики, допомога	До знакової події
<i>Моральне стимулювання</i>	
Нагородження пам'ятним подарунком	-
Подяка	*
Публікація в газеті (заводській, місцевій)	-
Відзначення на зборах	*
Інструменти морального та матеріального стимулювання	Данні 2018-18 рр.

Укладено автором

З точки зору розподілу фонду оплати праці очевидною є практика відсутності компенсації понаднормового використання робочого часу, гарантовані виплати – є кварталною премією і вважаються додатком до ставки заробітної плати, по категорії «робочий персонал» гарантовані виплати та премія за продуктивність праці співпадають і часто заміщують одне одного.

**Виплата бонусів по групах та категоріях персоналу ПрАТ «Фірма
«Полтавпиво», 2018-2019 рр.**

Показник	Виплати за продуктивність праці (виконання спецзавдань)	Гарантовані виплати	Компенсації за не нормований робочий графік	Грошові пільги	Матеріальні пільги
Топменеджмент		*		*	*
Менеджмент середньої ланки		*		*	*
Спеціалісти бізнес-функцій	*	*			*
Спеціалісти адміністративних функцій		*			*
Спеціалісти з продажу		*		*	
Виробничий персонал		*			

Укладено автором за результатами опитування та інтерв'ю

Як видно з даних таблиці на підприємстві не використовується виплата за продуктивність праці (лише в комерційному відділі є оплата за виконання особливих завдань. Наприклад, за укладення контракту із іноземним замовником). Підприємство виплачує квартальну премію та доплату до пенсії особливим пенсіонерам. Також наявні пільги у придбанні власної продукції за відпускними цінами.

Тож не дивно, що працівники досить низько оцінили рівень корпоративної культури на підприємстві.

Оцінка компанії працівниками (бали, 5 - максимально)

Показники	Оцінка
Колектив та корпоративна культура	2
Керівництво та ставлення до працівників	1
Умови роботи	3
Соціальний пакет та пільги	1
Перспективи професійного росту	2

Укладено автором

Як видно з наведеної оцінки, найменше балів набрали позиції «Ставлення керівництва» та «соціальний пакет». Тобто працівники відчують недостатність уваги до них, як до важливого ресурсу підприємства і незадоволені поточною системою мотивації.

Нами було опитано 10 керівників, 8 фахівців і службовців і 4 робітники.

Середній бал задоволеності працею на підприємстві склав 43 (потрапляє під категорію «не цілком задоволені»). У керівників середній бал задоволеності складає 34,4 (не цілком задоволені), у фахівців і службовців - 44,3 (не задоволені), у робітників - 50,2 (не задоволені).

Головна проблема підприємства в області мотивації не в тому, що немає розробленої системи, а в тому, що ця ідея спочатку не підтримується керівництвом. На підприємстві практикуються так звані методи негативної мотивації, тобто коли дії працівників обумовлені необхідністю уникати певних дій, оскільки вони карані.

Підсумовуючи усе вищесказане, можна сказати, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

Не враховують інформацію про особові якості і прагнення, не враховують нематеріальні потреби людей;

Не задовольняються навіть базові потреби працівників - в нормальному робочому місці і гідній оплаті праці;

Незважаючи на наявність матеріальних стимулів і соціальних гарантій, відсутні методи мотивації, спрямовані на реалізацію вищих потреб, - в самореалізації і само актуалізації;

Не робиться акцент на розвиток творчого потенціалу працівника, його особового зростання;

Ніяк не враховується час, відпрацьований людиною на одній посаді, так зване «перегорання» і, як наслідок, неефективність роботи.

Робота, спрямована на усунення вищепереліченого, не підтримується керівництвом. Тобто робота ведеться за принципом «нехай роблять роботу хоч як-небудь, тільки щоб робили», а не за принципом «працювати треба до

бре». З метою оцінки якісної складової мотивації на підприємстві ми використали методику, розроблену М. Рокичем, і служить для дослідження системи цінностей особи.[21]

Таблиця 2.14

Середній рівень мотивації працівників на ПрАТ «Фірма «Полтав-пиво»

Структура мотивації	Середній рівень мотивації
Життєзабезпечення	19
Ділова активність	17
Комфорт	20
Соціальна корисність	10
Соціальний інститут	8

Укладено автором за джерелом [21]

Так, слід звернути увагу, що прагнення до життєзабезпечення практично однакове у всіх груп співробітників, максимальна мотивація до комфорту спостерігається у керівників вищої ланки і у фахівців з середньо-спеціальною освітою. Слід зауважити, що саме у фахівців з середньо-спеціальною освітою максимальне прагнення до ділової активності, що говорить про можливість застосування до них таких інструментів мотивації, як додаткове навчання, можливість професійного і кар'єрного зростання. Мотивація на соціальний інститут і корисність у всіх груп вкрай низька.

Висновки до Розділу 2

У Розділі 2 досліджено питання оцінки мотивації персоналу як важливого чинника інформаційного забезпечення та аналізу ефективності мотиваційного менеджменту.

Здійснено аналіз основних напрямків та методів оцінки мотивації персоналу. Розглянуто питання вибору мотиваційної стратегії та встановлено її вплив на об'єктивність оцінки мотивації.

За результатами оцінки економічної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтав-пиво» встановлено, що підприємство є прибутковим і спроможне за цим кри-

терієм задовольнити соціальні потреби колективу.

Перспективним напрямком подальших досліджень є розробка шляхів подолання загроз необ'єктивної оцінки персоналу, її штучного заниження з метою скорочення мотиваційних виплат в умовах кризи.

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ З ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»

3.1. Обрання напрямку вдосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»

Мотивація персоналу включає в себе сукупність стимулів, які визначають поведінку конкретного індивіда. Отже, це якийсь набір дій з боку керівника, спрямований на поліпшення працездатності працівників, а також способи залучення кваліфікованих і талановитих фахівців і їх утримання.

Кожен роботодавець самостійно визначає методи, які спонукають весь колектив до активної діяльності з метою задоволення власних потреб і для досягнення спільної поставленого завдання. Мотивований співробітник отримує задоволення від роботи, до якої прив'язаний душею і тілом, і відчуває радість. Насильницьким чином цього досягти не можна. Визнання досягнень і заохочення працівників - непростий процес, що вимагає обліку кількості та якості праці, і всі обставини виникнення і розвитку мотивів поведінки. Тому для керівника вкрай важливо вибрати правильну систему мотивації щодо підлеглих, причому до кожного потрібен особливий підхід.

Система мотивації - ц комплекс заходів, спрямований на внутрішні цінності і потреби підлеглих, що стимулюють не лише до роботи в цілому, але і перш за все до ретельності, ініціативності і бажанням працювати. А також до досягнення поставлених цілей у своїй діяльності, до самовдосконалення професійного рівня, і підвищенню загальної ефективності підприємства. Система мотивації персоналу складається з двох компонентів.

Компенсаційна система.

Вона включає в себе наступні складові:

- Оплату праці.
- Виплати при непрацездатності.

- Страхування працівника.
- Плату за понаднормову роботу.
- Компенсацію при втраті місця.
- Оплату, рівнозначну одержуваного доходу.

Не компенсаційна система

У неї входять такі методи:

•Поліпшення душевного стану і настрою, різні комплекси програм для підвищення кваліфікації, інтелекту, ерудиції, самовдосконалення.

•Заходи, спрямовані на підняття самооцінки і власної гідності, на задоволення від своєї роботи.

•Сполучення і заохочення колективу за допомогою проведення кооперативів.

- Постановка цілей і завдань.
- Контроль над їх виконанням.
- Пропозиція зайняти лідируючу позицію.

Ці методи не передбачають ніяких виплат.

Впроваджувати цю систему потрібно поступово, щоб працівники не злякалися майбутніх змін, а могли звикнути до них, знайти позитивні сторони і підвищити трудову ефективність.

Кроки по впровадженню системи не компенсаційної мотивації:

- Постановка цілей і завдань, визначення чіткої місії підприємства.
- Організація робочої групи.
- Робота над планом щодо впровадження системи стимулювання персоналу.
- Його твердження.
- Розробка програм винагороди за досягнення поставлених цілей.
- Створення вищенаведених систем мотивації персоналу.
- Підготовка документації.
- Впровадження мотиваційних заходів та необхідна коригування.

- Аналіз роботи підлеглих підприємства.

Щоб уникнути проблеми звільнення кваліфікованих кадрів, мотивація праці персоналу повинна включати різні методи і нематеріальні теж.

У кожній групі можна розглянути переважно важливі методи мотивації персоналу:

Система заохочень. Це премії, різні надбавки, бонуси і т. Д. Працівник розуміє, що чим сумлінніше і якісніше він буде виконувати свої обов'язки, тим більшу винагороду за це отримає;

Система штрафів. За погано зроблену роботу за підсумками гірших результатів, підлеглий карається штрафом.

нематеріальна мотивація

Вона включає більш широкий спектр методів:

Зростання по кар'єрних сходах. Працівник намагається працювати краще за інших, щоб отримати бажане просування за посадою, а це і збільшення винагороди, і інший статус.

Гарна атмосфера в колективі. Дружна згуртована команда служить додатковою мотивацією для ефективної продуктивності праці.

Працевлаштування та повний соцпакет, згідно з чинним Законодавством, є значущим аспектом в пошуку роботи, а при її отриманні хорошою мотивацією.

Організація культурних і спортивних заходів. Як правило, спільне проведення часу всього колективу сприяє згуртуванню і хорошему робочому мікроклімату, а також дає прекрасну можливість для якісного відпочинку і розслаблення.

Престиж підприємства. Робота в компанії, назва якої у всіх на слуху також послужить стимулом для продуктивної співпраці;

Можливість навчання за рахунок підприємства. Цей прекрасний шанс дозволяє підвищити рівень кваліфікації.

Схвальне слово від керівника. Похвала керуючого дорого коштує. Компанії все ще використовують в цих цілях фактичні дошки пошани і віртуальні на офіційних сайтах підприємства.

Список можна поповнювати і далі. Але кожен керівник все ж підбирає методи, відповідні бізнесу, щоб з мінімальними витратами домогтися максимального успіху.

Форми мотивації персоналу

До них відносяться:

Заробітня плата.

Система пільг усередині підприємства: преміювання, доплати за стаж, оплата проїзду до роботи і назад, страхування здоров'я і так далі.

Моральне заохочення підлеглих.

Підвищення кваліфікаційного рівня робітників і просування по службовій драбині.

Розвиток довірчих взаємин між колегами, усунення психологічних та адміністративних бар'єрів.

Перелічені вище напрямки та інструменти мотивації в значній мірі мають психологічний ґрунт, контролювати ефективність дії якого важко, і це досить кропітка робота яка потребує залучення спеціаліста.

З огляду на ми розглянемо в якості пропозиції для впровадження на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» лише ті напрямки мотивації які витікають із проведеного аналізу.

А саме:

Мотивування працівників через навчання, що обумовлює перехід на вищий кваліфікаційний рівень працівника.

На початку маємо розрахувати потребу в навчанні, а також визначити напрямок, сформулювати групи та обрахувати бюджет заходу у варіанті навчання на підприємстві без відриву від виробництва, з частковим відривом від виробництва та в спеціалізованому закладі терміном та 2 тижні.

Як ми знаємо основу розвитку підприємства та фундамент укріплення його економічної та ринкової стабільності складає менеджмент середньої ланки.

Тому оберемо групу для навчання саме серед них. Опитування щодо видів мотивації, які використовуються на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дало наступні результати.

Наявність потреби матеріальної винагороди відмічають всі опитані керівники та працівники підприємств.

Матеріальні стягнення відмічають 62,5 % керівників та 30,9 % працівників, що свідчить про неефективну систему демотивації на підприємствах.

Щодо основного суб'єкта мотивації, то відповіді респондентів розподілились наступним чином:

- Вважають, що варто, в першу чергу, мотивувати окремих працівників 87,5 % керівників та 47,88 % працівників. На нашу думку, це правильний вибір основного суб'єкта мотивації, оскільки колективна відповідальність зменшує внесок кожного учасника.

- Також вважають, що варто мотивувати увесь підрозділ 12,5 % керівників та 25,45 % працівників.

- Ще 10,9 % працівників висловили думку, що варто мотивувати колектив у цілому,

 - 13,94 % - досвідчених працівників

 - 1,21 % - нових працівників.

Наявність соціальних пільг відмічають 12,5 % керівників та 6,67 % працівників. Участь у прибутку підприємства відмічають 5,45 % працівників та жодного керівника, що свідчить про те, що незначна частина працівників оцінює як участь у прибутку виплати премій. Щодо важливості матеріальних стимулів, то 35,15 % працівників відзначають, що такі стимули дуже важливі, 57,58 % – просто важливі та 7,27 % - не важливі.

Крім матеріального стимулювання, на ПрАТ «Полтавпиво» є потреба використовувати окремі елементи нематеріального стимулювання. 26 % рес-

понад половину респондентів-працівників вважають нематеріальне стимулювання дуже важливим, 61,2 % - просто важливим та 12,72 % - не важливим.

Важливим для нашого дослідження є опитування працівників щодо реалізації здібностей на роботі:

- 27,27 % респондентів вважають, що повною мірою реалізують свої здібності,

-34,55 % відзначають, що реалізують їх більшою мірою.

27,27 % опитаних думають, що реалізують свої здібності меншою мірою і 10,9 % - їх не реалізують. Отже, достатньо високий показник (38,17 %) опитаних працівників не реалізують свої здібності або реалізують їх не повною мірою, тому основним завданням функціонального керівництва підприємств є вдосконалення управління кар'єрою кожного окремого працівника.

За результатами анкетування, подяка від керівництва як вид нематеріального стимулювання також використовується на підприємствах .

Так вважає 100 % опитаних керівників та 74,55 % працівників.

Також 100 % керівників та 61,82 % працівників вважають, що на їх підприємствах повага членів колективу використовується як елемент стимулювання.

Щодо комфортної психологічної обстановки в колективі, то наявність її підтверджують 50 % керівників та 25,45 % працівників. Отже, можна зробити висновок, що певного вдосконалення потребує налагодження сприятливого морально-психологічного клімату у трудовому колективі.

Практично однакова оцінка кар'єрного росту і працівниками (53,94 %) та керівниками (62,5 %), а також схвальних відгуків про роботу (38,18 % та 37,5 % - працівники та керівники відповідно).

Використання такого елемента нематеріального стимулювання, як можливість підвищення кваліфікації відзначають 62,5 % керівників і 45,45 % працівників.

На думку 25 % керівників, використовується гнучкий графік роботи, але лише 7,27 % працівників відмічають аналогічне.

Підвищення відповідальності відмічають 25 % керівників та 18,79 % працівників.

6,67 % працівників вважають, що участь у прийнятті управлінських рішень використовується на підприємствах, на яких вони працюють, у той час як жоден керівник цього не відмічає.

37,5 % керівників меблевих підприємств та 66,06 % працівників відмічають неформальні заходи як вид нематеріального стимулювання.

Наступним питанням анкети, яке було поставлене респондентам, було визначення причин, які стримують зростання результативності праці персоналу (відзначали не більше 3 варіантів відповіді).

Отже, на думку керівників підприємств, основними причинами, які стримують зростання продуктивності праці, є:

1. Страх збільшити свої обов'язки без збільшення заробітної плати (100 % опитаних).

2. Відсутність зацікавленості у результатах роботи (87,5 %).
3. Поганий контроль за дисципліною (50 %) та відсутність зацікавленості у роботі (37,5 %).

Також відмічені такі причини, як: відсутність перспектив для підвищення кваліфікації (12,5 %) та низька оплата праці (12,5 %).

Щодо працівників, то причини, які стримують зростання продуктивності праці, розподілились наступним чином:

1. Відсутність зацікавленості у результатах роботи (55,76 % опитаних).
2. Страх збільшити свої обов'язки без збільшення заробітної плати (40,61 %).
3. Незручний режим роботи (24,85 %), низька оплата праці (21,82 %) та надмірне навантаження (20 %).

Також відмічені такі причини, як: відсутність зацікавленості у роботі (16,97 %), відсутність перспектив для підвищення кваліфікації (13,94 %), поганий контроль за дисципліною (11,52 %).

Цікавим для нашого дослідження є те, що керівники підприємств вважають більш важливими факторами для зростання продуктивності праці пер-

спективи для підвищення кваліфікації та кар'єрного росту, проте, на думку працівників, ці фактори мають менший вплив.

За даними кадрової служби виявили зацікавленість у службовому зростанні, підвищенні кваліфікаційного рівня та входженні до кадрового резерву 6 осіб, які мають вікову категорію від 28 до 34 років.

Тобто підприємство може вкладати у їх розвиток кошти з метою закріплення перспективних працівників із невтраченим потенціалом.

З огляду на зазначене ми пропонуємо розробити Програму підвищення кваліфікації та професійного розвитку із врахуванням отриманих результатів після анкетування.

Таблиця 3.1

Річна Програма підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

№п/п	Напрямок	Кількість	Сума	Витрати на 1 працівника
1	Курси підвищення кваліфікації ІПДО НУХТ з відривом від виробництва на 14 діб		64000	16000
	Підвищення кваліфікації теоретико-методичне	4	$6000*6=24000$	
	Оплата відрядження		$1200+1000=2200$	
	Втрати непродуктивної оплати праці		37800	
2	Тренінги для відділу продажів та маркетингу (32 години)		31680	15840
	Професійний практичний напрямок	2	$15000*2=30000$	
	Втрати непродуктивної оплати праці		$52,5*32=1680$	
3	Курси англійської мови для працівників зовнішньоекономічного відділу (104 години)		45760	22880
	Працівники відділу продаж	2	$2*50*104=10400$	
4	Втрати непродуктивної оплати праці			$340*104=35360$
	ВСЬОГО		139240	17405

Укладено автором

Тепер порівняємо витрати на 1 працівника на підвищення кваліфікації. З даних, представлених в таблиці ми бачимо, що найбільш витратним для підприємства є:

- індивідуальне навчання – 22880 грн. на 1 працівника;
- навчання з відривом від виробництва – 16000 грн. на 1 працівника;
- навчання на робочому місці – 15840 грн. на 1 працівника.

Таким чином, ми можемо визначити напрямок та витрати на перший етап впровадження нематеріальної мотивації до кваліфікаційного зростання для працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для категорії менеджерів середньої ланки та спеціалістів підприємства.

Це категорія тренінгів на робочому місці. За нашими розрахунками вона вартуватиме підприємству 31680 грн. при навчання 2-х працівників.

3.2. Визначення впливу нематеріальної мотивації на продуктивність праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Для визначення залежності між продуктивністю праці та наявності заходів з нематеріальної мотивації використаємо дані ПрАТ «Укрпиво», що віддзеркалюють ситуацію на підприємствах галузі.

Таблиця 3.2

Показники динаміки продуктивності праці та використання нематеріальної мотивації на підприємствах пиво безалкогольної галузі, 2018-19 рр. (за даними ПрАТ «Укрпиво»)

рік	Продуктивність праці	Нематеріальна мотивація на 1 особу	Темп приросту		ПП/ НМ
			ПП	НМ	
2018	718,58	1066,95	-0,10	-0,02	0,62
2019	852,56	1293,95	-0,19	-0,21	0,66

Укладено за джерелом [49,50]

Тепер можемо визначити середні показники динаміки аби зробити прогноз на наступний період. Для цього використаємо стандартні середні показники:

До середніх показників динаміки відносять середній абсолютний приріст, середній росту, середній приросту:

- середній абсолютний приріст ($\bar{\Delta y}$) розраховується за формулою (3.1):

$$\bar{\Delta y} = \frac{y_n - y_0}{n-1} ; \quad (3.2)$$

- показник середнього росту розраховується за формулою (3.5):

$$\bar{T}_p = \sqrt[n-1]{T_{p1} * \dots * T_{p(n-1)}} ; \quad (3.3)$$

- показник середнього приросту визначається за формулою (3.6):

$$\bar{T}_{пр} = 1 + \bar{\Delta y} ; \quad (3.4)$$

Використовуючи значення табл. 3.2, розрахунки прогнозних значень продуктивності праці та нематеріальної мотивації за 2017-2018 роки за допомогою формул середніх показників динаміки (3.1-3.4) .

Таблиця 3.3

Прогнозні значення для продуктивності праці та нематеріальної мотивації для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

рік	ПП	НМ	Ср.знач. Абс. прир. ланцюгове		Прогнозне значення абс. прир. ланц.		Середнє значення прир ланц		Прогнозн. темпу росту ланц.	
			ПП	НМ	ПП	НМ	ПП	НМ	ПП	НМ
2018	718,58	1066,95	41,142	88,65	811,42	1205,30	1,0568	1,0875	806,82	1189,85
2019	852,56	1293,95			852,56	1293,95			852,64	1293,97
2020	x	x			934,84	1471,25			952,25	1530,32

Спрогнозуємо зростання продуктивність праці підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей.

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6} \quad (3.5)$$

де O – оптимістичний прогноз, %.

B – найбільш вірогідний прогноз, %.

П – песимістичний прогноз, %.

Для визначення прогнозних значень продуктивності праці на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників і отримано результати. Дані наведені у табл. 3.4

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів щодо приросту продуктивності праці після впровадження заходу «грейдування»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ПП, %.	0,5	0,1	0,8	0,7	0,9	0,5	0,3	0,1	0,1	0,6	0,4	0,7	0,5	0,6	0,5	0,5	0,8	0,1	0,9	0,8

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (3.6).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}}; \quad (3.6)$$

За формулою 3.13 середнє квадратичне відхилення дорівнює:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1,372}{20}} = 0,0686.$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\text{ПП}_{\text{сеп}}} * 100 = \frac{0,0686}{0,52} = 13,19 \%$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення експертної оцінки щодо впровадження «мотивації»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Разом
Ш, %	0,5	0,1	0,8	0,7	0,9	0,5	0,3	0,1	0,1	0,6	0,4	0,7	0,5	0,6	0,5	0,5	0,8	0,1	0,9	0,8	10,4
Ш _{сер}	0,52																				
Відхилення	-0,02	-0,42	0,28	0,18	0,38	-0,02	-0,22	-0,42	-0,42	0,08	-0,12	0,18	-0,02	0,08	-0,02	-0,02	0,28	-0,42	0,38	0,28	0
ΔШ ²	0,0004	0,1764	0,0784	0,0324	0,1444	0,0004	0,0484	0,1764	0,1764	0,0064	0,0144	0,0324	0,0004	0,0064	0,0004	0,0004	0,0784	0,1764	0,1444	0,0784	1,372

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $cv_{\sigma} < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідна продуктивність праці (В) визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Приріст продуктивності праці за рахунок впровадження «мотивування» за методом медіан

Значення	0,1			0,5			0,9
Прогноз	Песимістичний прогноз			Вірогідний прогноз			Оптимістичний прогноз

За найбільш вірогідний (В) продуктивність праці приймаємо 0,5 тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) продуктивність праці становитиме 0,9% тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 0,1%.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу продуктивності праці:

$$ОП = \frac{0+4В+П}{6} = \frac{0,1+0,5*4+0,9}{6} = 0,5\%.$$

Бачимо, що продуктивність праці складе 0,5%.

За оцінками експертів, продуктивність праці працівників, які тепер отримують додаткові можливості на основі нематеріальної мотивації зросла на 0,5%.

За рахунок впровадження нематеріальної мотивації за рахунок доступу до професійного навчання вдалося суттєво скоротити річні втрати робочого часу працівників адміністративно-управлінського персоналу підприємства з 7,6% до 2,3%, що призведе до підвищення продуктивності праці в цілому по підприємству.

Умовна економія чисельності робітників за рахунок скорочення втрат робочого часу:

$$Ек_{чис.} = \frac{В_1 - В_2}{100 - В_2} \times Чис = \frac{7,6 - 2,3}{100 - 2,3} \times 7 = 1 \text{ роб. ;} \quad (3.7)$$

На основі цього визначаємо підвищення продуктивності праці пов'язане з економією чисельності працівників за формулою (3.8):

$$\uparrow ПП = \frac{Ек_{чис.}}{Чис.пр. - Ек_{чис.}} \times 100\% = \frac{1}{280 - 1} \times 100\% = 2,08\% \text{ або } 1,0208 ; \quad (3.8)$$

Умовна величина економії становить 0,5% від обсягу ФОП працівників, що пройшли адаптацію.

$$101200 \cdot 15 \cdot 0,005 + 101200 = 7590 \text{ грн.}$$

Обсяг виробництва продукції у проектованому періоді зросте за рахунок підвищення продуктивності праці, та визначається за формулою (3.8):

$$Q_{\text{вир}} = Q_{\text{баз}} \times \uparrow \text{ПП} = 323\,013 \times 1,0208 = 329\,731,7 \text{ тис. грн. ;}$$

Повні витрати поділяються на змінні та постійні витрати, які відповідають 85% та 15% від повних витрат відповідно. Змінні витрати зростають пропорційно до зростання обсягів виробництва. Тоді повні витрати у проектованому періоді будуть становити:

$$\text{ПВ}_{\text{проект}} = (\text{ПВ}_{\text{баз}} \times 0,85 \times \uparrow \text{ПП} + \text{ПВ}_{\text{баз}} \times 0,15) - \Delta \text{ФОП} ; \quad (3.9)$$

$$\begin{aligned} \text{ПВ}_{\text{проект}} &= (369515,4 \times 0,85 \times 1,0208 + 369515,4 \times 0,15) - 83,9 \\ &= 424858,4 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Отже, на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у проектованому періоді в порівнянні з базовим повні витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції зросли за рахунок впровадження мотивації професійного зростання, і склали 424858,4 тис. грн. що на 1,22 % більше ніж у базовому періоді.

Тепер можемо розрахувати сукупний економічний ефект для підприємства від впровадження заходу.

Так само використавши експертний метод визначення прогнозного зростання чистого прибутку отримаємо наступні значення.

Таблиця 3.7

Зміна обсягу реалізації продукції за методом медіан на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ОчП ЧД, грн	42000	43700	43700	43700	44000	44500	45000	47000	48000
-------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

	П				В				О
ОчП ЧД, грн	42000				44000				48000

Очікуваний прогноз зміни обсягу чистого доходу від реалізованої продукції становить 44333,3 тис.грн.

Змінні витрати збільшаться на 3,7 % ($43890 / 267789 * 100\%$), де 29 718 - чистий дохід в базисному році .

Отже приріст змінних витрат в абсолютному вимірі становитиме 13671,3 тис.грн ($267789 * 0,037$), а самі змінні витрати в проектному році – 269150,3 тис. грн ($267789 + 13671,3$).

Порахуємо додатковий прибуток, маючи витрати на реалізацію проекту:

Приріст додаткового прибутку становитиме
 $44333,3 - 13671,3 + 7590 = 38252$ (тис.грн)

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$38252 * (1 - 0,18) = 31366,6 \text{ (тис.грн)}$$

3.3. Визначення економічної результативності від впровадження мотивації на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Обрахуємо нинішню вартість майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту :

$$\text{ЧГП} = 31366,6 + 323\,013 = 354379,6 \text{ (тис.грн)}$$

$$\sum \text{НВ} = \sum \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum \text{ЧГП} * \lambda \quad (3.10)$$

ЧГП – чистий грошовий потік;

p – ставка дисконтування. Беремо на рівні 25 %;

i – кількість років;

Термін життєвого циклу проекту 3 роки.

$$\lambda_1 = 0,8$$

$$\lambda_2 = 0,64$$

$$\lambda_3 = 0,51$$

$$\Sigma \text{НВ} = 354379,6 * (0,8+0,64+0,51) = 691040,2 \text{ тис.грн.}$$

Обчислимо зміну обігових коштів, яка за даними підприємства становить 6 % від 85 % приросту змінних витрат в результаті запровадженого заходу і виступатимуть в даному випадку капітальними витратами (початковими інвестиціями):

$$13671,3 * 0,85 * 0,06 = 657,9 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності становитиме:

$$T_r = \frac{\Pi_i}{\text{НВ}} \quad (3.11)$$

$$13671,3 / 691040,2 = 0,22 \text{ року}$$

Після чого знайдемо індекс доходності, що означає відношення чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій за такою формулою:

$$I_d = \frac{\text{ЧНВ}}{\Pi_i} \quad (3.12)$$

$$I = 31366,6 / 13671,3 = 2,29$$

Також визначимо індекс прибутковості за формулою:

$$I_{\text{приб.}} = \frac{\Sigma \text{НВ}}{\Pi_i} \quad (3.13)$$

$$I_{\text{приб.}} = 61164,9 / 13671,3 = 4,47$$

Таким чином, цей захід може бути надзвичайно корисним, як для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Таблиця 3.8

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Показники	2019 рік	Проектний рік	Відхилення, тис.грн
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	323 013	361265	44333,3
2. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	267789	281460,3	13671,3
3. Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	29 718	31084,6	1366,6
4. ФОП	101200	93610	-7590

Таким чином, ми бачимо, що реалізація пропозиції в межах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є доцільною.

Висновки до Розділу 3

Підприємству потрібно сформувати систему цінностей та створити корпоративну культуру. Необхідно провести бесіду із персоналом та дізнатися, що працівники очікують від роботи на підприємстві. Потрібно виявити та усунути негативні фактори, які впливають на мотивацію праці. Щоб працівники почували себе потрібними на підприємстві до них необхідно проявляти турботу та стимулювати їх навчання та вдосконалення.

Результати проведеного анкетування продемонстрували необхідність приділити більше уваги перспективі професійного зростання працівників з числа менеджменту середньої ланки.

Нами порівняно декілька варіантів забезпечення кваліфікаційного розвитку менеджерів. Бюджет впровадження заходів становить **17405 грн.**

А від його впровадження можна очікувати росту продуктивності праці на 1,22%.

ВИСНОВКИ

Враховуючи особливості кожного члена трудового колективу, можливості підприємства необхідно оптимально поєднувати заходи по реалізації трудової, матеріальної і статусної мотивації.

З точки зору, умов для ефективної праці, найбільш актуальним повинно бути стимулювання самою працею, підвищення змісту праці, поліпшення умов праці, збагачення праці.

Сьогодення вимагає від кожного працівника, від кожного підприємства високої самовіддачі та якості праці, що пов'язане з конкуренцією за місце на ринку, за споживача та своє фінансове благополуччя. Тому актуальним стає мотиваційний моніторинг як система постійного спостереження, контролю стану мотивації на підприємстві. Оперативна діагностика, оцінка та якісні своєчасні управлінські рішення забезпечать підвищення ефективності праці і виробництва в цілому. На думку фахівців, з цього приводу, доцільним є вивчення:

- мотивації на основі базових потреб. Метою у даному випадку буде спрямування зусиль працівника на реалізацію певних цінностей праці. Для одних привабливим є матеріальні стимули, для інших – моральні;

- відношення до праці. Шляхом соціологічних досліджень визначають мотиви, які є найбільш привабливими для працівника з точки зору основного місця роботи, додаткового(якщо воно є);

- мотивів, що спонукають до праці. Такий підхід передбачає кількісну оцінку показників економічної та соціальної ефективності праці, ефективності оплати праці;

- мотивів, що формують трудову поведінку працівника і персоналу в цілому.

Персонал підприємства, кожен член трудового колективу повинен розглядати, сприймати свою трудову діяльність, працю, розуміючи, що основою

соціально-орієнтованого суспільства та економіки є гуманістичний підхід, гуманізація праці, соціальний діалог та виробнича демократія. На практиці це означає збагачення праці, підвищення її змістовності, досягнення компромісу інтересів у сфері трудових і соціальних відносин; оптимізацію відносин на основі соціального партнерства; підвищення ролі персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб., 2012. 352 с.
2. Врум В. Труд и мотивация. М., 2012. 480 с.
3. Современные методы диагностики трудовой мотивации. *Справочник по управлению персоналом*. 2010, N 4. 60 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2010. 638 с.
5. Одегов Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности. М., 2012. 336 с.
6. Герцберг Ф. Продвижение людей и команд. СПб., 2015. 208 с.
7. [Грішнова О. А.](#) Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014, № 1. С. 34.
8. [Богиня Д.](#) Трансформації відтворення трудового потенціалу в контексті формування інформаційної економіки. Трансформації відтворення трудового потенціалу України в інформаційній економіці: монографія. Львів, 2013. 350 с.
9. Костинець Ю.В. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МОТИВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/92.pdf (дата звернення 22.11.2020)
10. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. М., 2013. 356 с
11. Совершенствование теоретических и практических основ определения экономического состояния предприятий в целях управления их экономическими развитием. *Финансы и кредиты*. 2010, N5. С. 127-131
12. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом. М., 2010. 240 с.
13. Мотивация персонала к эффективной работе: от теории к практике. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1388>

14. Измерение мотивации достижения. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=782> (дата звернення 22.11.2020)
15. Звіт ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» URL: <http://poltavpivo.com/ua/> (дата звернення 20.11.2020)
16. Пивное дело 3-2019. Рынок пива Украины 2019: компании и бренды. URL: <https://pivnoe-delo.info/2019/11/09/pivnoe-delo-3-2019-rynok-piva-ukrainy-2019-kompanii-i-brendy/> (дата звернення 19.11.2020)
17. Украина за 7 месяцев 2020 года сократила производство пива на 1,4%. URL: <https://profibeer.ru/beer/ukraina-za-7-mesyaczev-2020-goda-sokratila-proizvodstvo-piva-na-14/> (дата звернення 19.11.2020)
18. Пиво: технології і інновації. URL: <http://beertechdrinks.com/all-a-beer/obsyag-vyrobnytstva-pyva-v-ukrayini-z-pochatkom-2020-roku-zbilshyvsvya/>
19. Ринок пива в Україні. URL: https://www.google.com/search?sa=X&rlz=1C1GGRV_enUA751UA751&sxsrf=ALeKk01gkuAjqNoksuZSUwBleNPqIf-DRA:1605455480389&source=univ&tbm=isch&q=%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA+%D0%BF%D0%B8%D0%B2%D0%B0+2020&ved=2ahUKEwjdo_Hc84TtAhXRwosKHbNSDE4QjJkEegQIDBAB&biw=1222&bih=503#imgrc=p61nNrxnXtUHM (дата звернення 19.11.2020)
20. Ананьева Т. Как привлечь и удержать талантливых сотрудников. *Менеджмент сегодня*, 2005. С.12-16
21. Методика «ціннісної орієнтації» М.Рокича. http://psychologis.com.ua/metodika_cennostnye_orientacii_rokicha.htm
22. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2012, № 727. С. 10–15.

23. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013, № 10. С. 293–298.
24. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення 12.11.2020).
25. Кошовий Б.П. О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 1. С. 29–32.
26. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015, №10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4431>. (дата звернення 13.12.2020).
27. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 22. С. 93–97.
27. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 44–51.
28. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 491–495.
29. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
30. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.
31. Бала В.В., Мацак А.Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 136-144. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2014_3_22.pd (дата звернення 12.12.2020).

32. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65–71.
33. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 9. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/60.pdf> (дата звернення 13.12.2020).
34. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінки та удосконалення. *Банківська справа*. URL: https://www.researchgate.net/publication/322342097_SISTEMA_MOTIVACII_BANKIVSKOGO_PERSONALU_PROBLEMI_OCINKI_TA_UDOSKONALENNA (дата звернення 16.12.2020).
35. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 26-29.
36. Распопова Ю. О. Віддіа та принципи мотивації персоналу підприємства. *Економіка : проблеми теорії та практики: зб. наук. праць*. 2011, № 243, Т. 3. С. 700-705.
37. Ровенська В. В. Мотивація персоналу в період економічної кризи. *Вісник економічної науки України*. 2010, № 1. С. 88-90.
38. Салун М. М. Механізм соціально - економічної мотивації працівника: монографія. Харків, 2010. 183 с.
39. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна : Аспекти праці*. 2014, №6. С. 45-51.
40. Сергеева О. Б. Парадокси управління URL: ursib.com/text/motiv/ (дата звернення 16.12.2020).
41. Сидоров В. І. Єдність традицій та інновацій в системі трудової мотивації трансформаційної економіки : монографія. Харків, 2009. 336 с.

42. Синицин С. В Мотивація ефективної трудової діяльності управлінських кадрів: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Донецьк, 2010. 20 с.
43. Жуков А. Л. Аудит как стимулятор труда и мотивации персонала . *Труд и социальные отношения*. 2009. № 11. С. 38–44.
44. Жуковська Т. О. Методологія формування інноваційних систем управління мотивуванням продуктивності праці персоналу підприємств машинобудування в Україні. *Проблеми науки*. 2010. № 7. С. 35-43.
45. Михальчук Л. В. Мотиваційний механізм як фактор підвищення продуктивності праці персоналу підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2008. Вип. 238, Т.5. С. 1079–1083.
46. Шевченко Т. В. Нестандартные методы оценки персонала. Саратов, 2010. 128 с.
-
47. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор. 2003. 296 с.
48. Дем'янчук О. П. Піраміда Маслоу як методологія пояснення політичної участі. *Наукові записки НаУКМА*. 2012. Т. 134. С. 12-16.
49. Околіта І. І., Пришак М. Д. Управління мотивацією працівників. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2017/paper/download/1978/1541>. (дата звернення 16.12.2020).
50. Гончаров В.Н. Роль мотивації в системі управління персоналом. *Економіка*. 2008, № 4 (88). С. 68–71.