

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**  
**Кафедра управління персоналом і маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Формування системи мотивації персоналу підприємства»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-уп-з  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітня програма «Управління  
персоналом та економіка праці»

Коркін Д. Є.

Керівник: д.е.н., професор

Череп О.Г.

Рецензент: декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н., професор

Корольков В.В.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний

Кафедра управління персоналом і маркетингу

Освітній рівень магістр

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М. Іванов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Коркіну Дмитру Євгенійовичу

1. Тема роботи: «Формування системи мотивації персоналу підприємства»  
керівник роботи: Череп О.Г., професор  
затвержені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1447-с
2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, наукова та періодична література, матеріали наукових конференцій та монографій, результати власних досліджень, ресурси мережі Internet
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити теоретичні особливості системи мотивації персоналу; надати організаційно-правову характеристику та проаналізувати системи мотивації досліджуваного підприємства; надати пропозиції щодо покращення системи мотивації праці персоналу підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 9 рис., 14 табл., 4 додатка.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Череп О.Г., д.е.н., професор	12.08.2023	12.08.2023
2	Череп О.Г., д.е.н., професор	11.09.2023	11.09.2023
3	Череп О.Г., д.е.н., професор	09.10.2023	09.10.2023

## 7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	Виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	Виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	Виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	Виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	Виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	Виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	Виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	Виконано

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Д.Є. Коркін

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

О.Г. Череп

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ (підпис)

Л.А. Бехтер

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 99 с., 9 рис., 14 табл., 74 джерел, 4 додатка.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних особливостей системи мотивації праці робітників підприємства та розробка пропозицій щодо її удосконалення.

В ході написання кваліфікаційної роботи необхідно виконати наступні завдання: визначити мотивуючі фактори управління персоналом; узагальнити причини та засоби застосування мотивації праці; виявити вплив факторів мотивації на продуктивність виконання робіт персоналу; підкреслити значення матеріального стимулювання при ефективному управлінні персоналом; охарактеризувати загальні відомості про ТОВ «Корпорація Маєр»; проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТОВ «Корпорація Маєр»; оцінити управління мотивацією праці робітників ТОВ «Корпорація Маєр»; розробити пропозиції щодо покращення управління мотивацією праці робітників ТОВ «Корпорація Маєр»; оцінити ефективність системи мотивації праці.

Об'єктом при написанні роботи є економічна діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «Корпорація Маєр».

В роботі використовувались методи аналізу, синтезу, порівняння, збору інформації як статистичної, так і бухгалтерської звітності підприємства. За допомогою комп'ютерних програм Microsoft Excel, Microsoft Word здійснювалось оформлення роботи.

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, СТИМУЛ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ, НАВИЧКИ, КОН'ЮНКТУРА РИНКУ, КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ

## SUMMARY

Qualifying work of the master: 99 pages, 9 figures, 14 tables, 74 sources, 4 appendices.

The purpose of the qualification work is to summarize the theoretical features of the system of labor motivation of employees of the enterprise and to develop proposals for its improvement.

In the course of writing the qualification work, the following tasks must be completed: identify the motivating factors of personnel management; summarize the reasons and means of applying labor motivation; identify the impact of motivation factors on the productivity of personnel; emphasize the importance of material incentives in effective personnel management; describe general information about Mayer Corporation LLC; analyze the financial and economic activities of Mayer Corporation LLC; evaluate the management of labor motivation of employees of Mayer Corporation LLC; evaluate the management of labor motivation of employees of Mayer Corporation LLC.

The object of this work is the economic activity of the Limited Liability Company "Mayer Corporation".

The subject of the paper is the motivation of employees of Mayer Corporation LLC.

Mayer Corporation LLC is endowed with civil legal capacity and legal capacity, and in order to achieve the purpose of its statutory activities, it may enter into transactions on its own behalf, acquire property rights, bear obligations, and be a plaintiff and defendant in court.

The Company shall be governed in its activities by the applicable laws, this Charter, and internal local regulations. The Company is a legal entity from the date of its state registration, has an independent balance sheet, opens current, foreign currency and other accounts in banking institutions in accordance with the procedure

provided for by the current legislation of Ukraine, has round seals, corner and other stamps with its name, other details and a letterhead. The Company independently establishes the form and system of remuneration, the amount of salary, as well as other types of employee income. The financial result of the economic activity of any enterprise is its profitability, which is characterized by absolute and relative indicators.

The methods of analysis, synthesis, comparison, and collection of information from both statistical and financial statements of the company were used in the work. The work was formalized with the help of computer programs Microsoft Excel, Microsoft Word.

MOTIVATION SYSTEM, INCENTIVE, PERSONNEL, PERSONNEL  
MANAGEMENT, LABOR RESOURCES, SKILLS, MARKET CONDITIONS,  
COMPETITIVENESS

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ .....	
1.1 Особливості організації мотивації персоналу.....	11
1.2 Види, причини та засоби застосування мотивації праці.....	23
1.3 Вплив факторів системи мотивації на продуктивність персоналу .....	32
Висновки до розділу 1 .....	38
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ «КОРПОРАЦІЯ МАЄР» .....	
2.1 Організаційно-правова характеристика ТОВ «Копорація Маєр».....	39
2.2 Характеристика фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	62
2.3 Аналіз системи мотивації праці персоналу підприємства .....	70
Висновки до розділу 2 .....	81
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОРПОРАЦІЯ МАЄР» .....	
3.1 Пропозиції щодо покращення системи мотивації праці персоналу підприємства.....	82
3.2 Оцінка ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Корпорація Маєр».....	90
Висновки до розділу 3 .....	96
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	108

## ВСТУП

В сучасних умовах розвитку мотивація праці відіграє важливу роль і тому потрібні підходи, які передбачають розробку і реалізацію нових, гнучких методик, спрямованих на більш універсальне відношення керівника до підлеглих. Для успішного розвитку підприємств і гармонійного забезпечення інтересів його власників, персоналу та регіону необхідно аналізувати діяльність підприємств.

Велике значення для досягнення цілей організації має використання функції мотивації. Тобто мотивація – це процес стимулювання самого себе й інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Певний внесок в розвиток теорії мотивації й управління стимулювання персоналом вклали такі вчені, як А.П. Альгін, А.І. Голубєва, Л.В. Сологубова, Л.О. Мієринь, Е.А. Уткин тощо.

Основа будь-якої організації це люди, котрі працюють у ній, якими необхідно управляти. Система управління персоналом дуже різнобічна і багатогранна. Вона включає всі аспекти взаємодії працівників з організацією. Ефективна діяльність організації потребує вироблення напряму її розвитку. Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити потреби (одержати визначені блага) за допомогою трудової діяльності. У структуру мотиву входять: потреба, що хоче задовольнити працівник; благо, здатне задовольнити цю потребу; трудова дія, необхідне для одержання блага; ціна – витрати матеріального і морального характеру, зв'язані зі здійсненням трудової дії.

Працівнику потрібно надавати максимально можливий ступінь самоконтролю. Більшість людей прагнуть в процесі роботи придбати нові знання. Тому так важливо забезпечувати підлеглим можливість навчатись, заохочувати і розвивати їхні творчі здібності.



Самовідданість і постійне підвищення якості праці повинні ефективно й своєчасно підкріплюватися моральним винагородженням. Якщо рівень останнього недостатній, то вся система мотивації втрачає сенс, у менеджерів залишається два однаково неефективних методи стимулювання – погрози й прохання.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних особливостей системи мотивації праці робітників підприємства та розробка пропозицій щодо її удосконалення.

В ході написання кваліфікаційної роботи необхідно виконати наступні завдання:

- визначити мотивуючі фактори управління персоналом;
- узагальнити причини та засоби застосування мотивації праці;
- виявити вплив факторів мотивації на продуктивність виконання робіт персоналу;
- підкреслити значення матеріального стимулювання при ефективному управлінні персоналом;
- охарактеризувати загальні відомості про ТОВ «Корпорація Маєр»
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТОВ «Корпорація Маєр»;
- оцінити управління мотивацією праці робітників ТОВ «Корпорація Маєр»;
- розробити пропозиції щодо покращення управління мотивацією праці робітників ТОВ «Корпорація Маєр»;
- оцінити ефективність системи мотивації праці.

Об'єктом при написанні роботи є економічна діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «Корпорація Маєр».

Предметом роботи виступає мотивація праці робітників ТОВ «Корпорація Маєр».

ТОВ «Корпорація Маєр» наділяється цивільною правоздатністю і дієздатністю, для досягнення мети своєї статутної діяльності може від свого

імені укладати угоди, набувати майнових прав, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді. Товариство керується у своїй діяльності чинним законодавством, цим статутом, а також внутрішніми локальними нормативними актами. Товариство є юридичною особою з дня його державної реєстрації, має самостійний баланс, відкриває рахункові (поточні), валютні та інші рахунки в банківських установах в порядку, передбаченому чинним законодавством України, має круглі печатки, кутовий і інші штампи зі своїм найменуванням, інші реквізити та фірмовий бланк. Товариство самостійно встановлює форму та систему оплати праці, розмір зарплати, а також інших видів доходів працівників. Фінансовим підсумком господарської діяльності будь якого підприємства є його прибутковість, яка характеризується абсолютними і відносними показниками.

В роботі використовувались методи аналізу, синтезу, порівняння, збору інформації як статистичної, так і бухгалтерської звітності підприємства. За допомогою комп'ютерних програм Microsoft Excel, Microsoft Word здійснювалось оформлення роботи.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1 Особливості організації мотивації персоналу

Мотивація є атрибутом свідомості людини як чинник, що активізує діяльність або спричинює її припинення. Поняттям ширшим за мотивацію, є захоплення працею, тобто переконання працівника у доцільності, змістовності його праці. Сильне захоплення працівників діяльністю організації викликає скорочення плинності кадрів та невиходів на роботу, але не має виразного впливу на поліпшення ефективності праці. Мотивація є чинником ефективності праці, але надто висока мотивація особистості призводить до численних ускладнень в її функціонуванні і навіть до смерті внаслідок перевтоми. Тому потрібно оптимізувати мотивацію.

Велике значення для досягнення цілей організації має використання функції мотивації. Тобто мотивація – це процес стимулювання самого себе й інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Самий старий спосіб навмисного впливу на людей з метою виконання задач організації здійснювався за допомогою примусу і заохочення (метод «батога і пряника»). Природною основою ефективності цього методу були дуже низькі економічні і соціальні умови життя працівників у період промислової революції.

До початку ХХ століття ці умови мало в чому змінилися. Але Тейлор і його послідовники зрозуміли неефективність злидарського становища працівників. Була визначена денна норма виробітку, а працю понад цю норму почали оплачувати пропорційно його величині. У результаті такої удосконаленої мотивації різко зросла продуктивність праці, що підсилювалася

спеціалізацією і стандартизацією. Застосування нових технологій і організації праці ще більше підвищили продуктивність.

В міру зростання життєвого рівня трудящих і їхнього ставлення до праці, керуючі почали розуміти, що економічне заохочення не завжди спонукає людину працювати краще. Це заставило теоретиків управління шукати нові способи мотивації до праці. Вони з'явилися в застосуванні психологічних мотивів [27, 25-29].

У 40-х роках з'явилися психологічні теорії мотивації праці. Вони поділяються на дві групи: засновані на внутрішніх спонуканнях (потребах) і на поведінці людей з урахуванням того, як вони сприймають зовнішнє середовище і пізнають навколишній труд.

Підґрунтям будь-якої організації – люди, котрі працюють у ній, якими необхідно управляти. Система управління персоналом дуже різнобічна і багатогранна. Вона включає всі аспекти взаємодії працівників з організацією. Створенню такої системи і координації роботи її складових служить підрозділ (відділ) управління персоналом у сучасній організації. Він має власну ієрархію посад, яка є складовою загально організаційної ієрархії. Цей підрозділ підпорядковується безпосередньо заступникові керівника організації з персоналом. Чисельність співробітників відділу управління персоналом залежить від багатьох факторів: розміру організації, виду її діяльності, специфіки завдань, що стоять перед нею, фінансового стану, ступеня розвитку тощо. Більш молоді організації мають потребу в більшій кількості подібних працівників. Такий відділ є функціональним підрозділом, і його співробітники не беруть прямої участі в основній діяльності організації. Разом з тим ступінь ефективності їхньої роботи великою мірою залежить від ступеня взаємодії з лінійними підрозділами. У практичній діяльності лінійні служби (їхні керівники) несуть пряму відповідальність за досягнення мети організації і тому їх наділено повноваженнями приймати рішення, що стосуються розподілу й ефективного використання наявних трудових ресурсів. Функціональні підрозділи покликані допомагати експертними порадами

лінійним керівникам підвищувати ефективність схвалюваних рішень. Тому оптимальною моделлю взаємодії лінійних підрозділів та відділу управління персоналом є та, за якої лінійні керівники делегують цьому відділу право ухвалення рішень щодо широкого спектра питань управління персоналом [26, с. 32-39].

У повсякденній діяльності найбільш прийнята схема, за якою відділ управління персоналом створює загальні умови, що сприяють реалізації потенціалу шкільного співробітника та здійсненню контролю за ним, а лінійні керівники безпосередньо управляють працівниками.

Основними елементами фахових знань у сфері управління персоналом є планування і підбір, фахове навчання та розвиток працівників, мотивація їхньої діяльності й основні системи стимулювання, управління кар'єрою й оцінка роботи, а також навички спілкування та комунікації. Набуття співробітниками відділу необхідних знань дозволити їм стати спеціалістами в цій сфері.

Ефективна діяльність організації потребує вироблення напряду її розвитку. Саме тому працівники відділу управління персоналом зобов'язані вміти сформулювати поставлену мету й знайти способи досягнення та реалізації її на кожній стадії ієрархічної сходинки. Це потребує від них знання принципів планування, ухвалення рішень, розв'язання конфліктів тощо.

Однією з найбільш важливих рис працівника, пов'язаного з управлінням персоналом є здатність до постійного поновлення фахових знань та навичок.

Показником ефективності системи управління персоналом організації, а отже, і роботи відділу управління персоналом, у практичній діяльності є ступінь витрат на досягнення мети організації.

Уся діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами. Люди прагнуть або чогось досягти, або чогось уникнути. У вузькому змісті слова «мотивована діяльність» – це вільними, обумовленими внутрішніми спонуканнями дії людини, спрямовані на досягнення цілей, реалізацію

інтересів. У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру дій у залежності від внутрішніх спонукань і умов зовнішнього середовища.

Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити потреби (одержати визначені блага) за допомогою трудової діяльності. У структуру мотиву входять: потреба, що хоче задовольнити працівник; благо, здатне задовольнити цю потребу; трудова дія, необхідне для одержання блага; ціна – витрати матеріального і морального характеру, зв'язані зі здійсненням трудової дії.

Мотиви праці формуються, якщо:

- у розпорядженні суспільства (або суб'єкта керування) мається необхідний набір благ, що відповідає соціально обумовленим потребам людини;

- для одержання цих благ необхідні особисті трудові зусилля працівника;

- трудова діяльність дозволяє працівникові одержати ці блага з меншими матеріальними і моральними витратами, чим будь-які інші види діяльності.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо одержання шуканого блага не вимагає особливих зусиль або це благо дуже важко одержати, тобто потрібні надзусилля, то мотив праці найчастіше не формується. І в тім і в іншому випадку працівник пасивний. При частому повторенні таких ситуацій з'являється так названий феномен виученої безпорадності, що виключає трудову активність.

Мотив праці формується тільки в тому випадку, коли трудова діяльність є якщо не єдиним, то основною умовою одержання блага. Якщо ж критерієм у розподільних відносинах служать статусні розходження (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання і т.п.), стаж роботи, приналежність до визначеної соціальної групи (ветеран, інвалід, учасник війни, мати-одинок і ін.), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступені або звання, закріплення за робочим місцем і т.д., які не обов'язково

припускають трудову активність працівника, тому що можуть досягатися за допомогою інших видів діяльності.

Необхідно розкрити і таке поняття, як сила мотиву, що визначається ступенем актуальності тієї або іншої потреби для працівника. Чим більше нестаток у тому або іншому благу, чим сильніше прагнення його одержати, тим активніше діє працівник.

Очевидно, що, чим більше число різноманітних потреб реалізує людину за допомогою праці, чим різноманітніше доступні для нього блага, а також чим меншу ціну в порівнянні з іншими видами діяльності йому приходится платити, тим важливіше роль праці в його житті, тим вище його трудова активність.

Стимулювання праці припускає створення умов (господарського механізму), при яких активна трудова діяльність, що дає визначені, задалегідь зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці.

Система мотивів і стимулів праці повинна спиратися на визначену базу – нормативний рівень трудової діяльності. Сам факт вступу працівника в трудові відносини припускає, що він за раніше обговорену винагороду повинний виконувати деяке коло обов'язків. У цій ситуації для стимулювання ще немає місця. Тут сфера контрольованої діяльності, де працюють мотиви уникнення, зв'язані зі страхом покарання за невиконання пропонованих вимог. Таких покарань, зв'язаних із утратою матеріальних благ, може бути, як мінімум, два: часткові виплати обумовленої винагороди або розриви трудових відносин [20, с. 56-81].

Система стимулювання праці як би виростає з адміністративно-правових методів керування, але ні в якому разі їх не заміняє. Стимулювання праці ефективно тільки в тому випадку, коли органи керування вміють домагатися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль

стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а спонукати її робити краще (більше) те, що обумовлено трудовими відносинами.

Мотивація праці – найважливіший фактор результативності роботи, і в цій якості вона складає основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність. Трудовий потенціал складається з психофізіологічного потенціалу (здібностей і схильностей людини, його здоров'я, працездатності, витривалості, типу нервової системи) і особистісного (мотиваційного) потенціалу. Мотиваційний потенціал відіграє роль пускового механізму, що визначає, які здатності і в якому ступені працівник буде розвивати і використовувати в процесі трудової діяльності.

Очевидно, що зв'язок мотивації і результатів праці опосередкований природними здібностями і придбаними навичками праці, але саме мотивація – джерело трудової діяльності особистості.

Мотивація працівників – одне з найбільш важливих завдань керівника. Вона вимагає уміння, напористості та розуміння людської природи. Успіху завжди домагається керівник, який має добре розвинені здібності спонукати працівників до більш високого рівня напруження їхніх зусиль і, в кінцевому підсумку, до виконання роботи.

Мотивація – це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитися доцільним або необхідним чином. До основного змісту мотивації належить три ключових поняття: зусилля, організаційні завдання й індивідуальна потреба.

Керівники мають домагатися від своїх працівників енергійних зусиль для досягнення організаційної мети. Для цього вони повинні забезпечити потреби індивідуумів.

Під матеріальною мотивацією розуміють сили що існують усередині і поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні визначених дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність і спрямованість на досягнення організаційних цілей.



$$\text{Матеріальна мотивація} = \text{Стимул} + \text{Реакція особистості} + \text{Дії} + \text{Зворотній зв'язок} + \text{Ефективний результат} \quad (1.1)$$

Виходячи з вираження, матеріальне стимулювання можна поділити на внутрішню та зовнішню винагороду.

Внутрішня винагорода – це задоволення, яке людина одержує в процесі виконання визначеної дії. А зовнішня винагорода – це винагорода, надана індивіду іншою людиною (менеджером).

Підхід менеджера до спонукання підлеглих до праці і використовуваних винагород визначаються його поглядами на проблеми мотивації. В літературних джерелах розглядаються наступні підходи мотивації: традиційний, з позиції людських відносин і людських ресурсів, новітні теорії мотивації утворюють ще один, четвертий напрям, що одержав назву сучасних підходів.

Традиційний підхід вивчає рівень мотивації працівників, який розпочався в епоху наукового менеджменту (основна роль належить Ф.Тейлору). Згадаємо, що науковий менеджмент припускає систематичний аналіз, який виконують співробітники, ціль його – використання отриманих даних для підвищення продуктивності праці. Увага прихильників цього напрямку зосереджена на оплаті праці, тобто працівник розглядається як економічна людина, готова робити більше за великі гроші. Розвиток даного підходу привів до розробки стимулюючих систем оплати праці, коли рівень заробітної плати працівника жорстко прив'язаний до кількості і якості зробленої ним продукції.

Підхід з позицій людських відносин поступово визначається менеджерами концепцією „економічної людини”, яка була витиснута іншою (більш «дружньою» стосовно працівників). Звіти і пропаганда результатів знаменитих хоторнських досліджень на заводі компанії Western Electric привернули увагу теоретиків і практиків до ролі таких не економічних вигод, як робота співробітників у групах близьких за інтересами чи соціальними

потребами колег. Дані види винагороди почали розглядатися як більш вагомий мотиватор поведінки працівників, ніж гроші. Нарешті почалося вивчення „людини працюючої” як людини в повному розумінні слова, що ознаменувало народження концепції соціальної людини. Подальші дослідження показали, що зміни поведінки працівника в кращу сторону можна домогтися навіть у тому випадку, якщо вплив обмежується підвищеною увагою до нього менеджера.

Підхід з позиції людських ресурсів є подальшим розвитком концепцій «економічної людини» і «людини соціальної». Відповідно до теорій «цілісної людини» кожен індивід – багатогранна особистість, якою рухають різноманітні фактори. Наприклад, Д. Макгрегор стверджує, що кожна людина хотіла б мати грану роботи, а праця – такий же природний стан, як гра. Прихильники концепції людських ресурсів відстоювали ту точку зору, що попередні наукові підходи були спрямовані на маніпулювання поведінкою найманих робітників за допомогою використання економічних або соціальних винагород. Якщо менеджер відноситься до своїх підлеглих як до компетентних, які прагнуть до високих досягнень, він одержує могутній важіль підвищення продуктивності праці. Концепція людських ресурсів – фундамент сучасних підходів до мотивації працівників.

Сучасні підходи до мотивації праці формувалися під впливом трьох основних теоретичних напрямів.

До першого типу відносяться змістові теорії мотивації, що аналізують базові потреби людини. У них досліджуються потреби працюючих в організаціях людей; спираючись на них, менеджери одержують можливість глибше усвідомити нестатки підлеглих. Увага прихильників процесійних теорій мотивації сконцентована на вивченні розумових процесів, що впливають на поведінку людини, поясненні того, якими способами працівники прагнуть до винагороди. Нарешті, теорії підкріплення досліджують на навчанні працівників на прийнятних у процесі праці зразках поведінки [27, с. 125-128].

Виходячи з підходів можна перелічити теорії мотивації:

1. Теорії ієрархії потреб (А. Маслоу).
2. Двохфакторна теорія (Ф. Герцберг).
3. Теорія придбаних потреб (Д. Макклеланд).
4. Теорія справедливості (С. Адамс).
5. Теорія чекання (В. Врум).
6. Мотиваційна теорія підкріплення:
  - позитивне підкріплення;
  - відмовлення від моралей;
  - покарання;
  - участь [15].

З 1880 року, коли Ф. Тейлор почав свої систематичні дослідження техніки менеджменту, більшість робіт стосувалися мотивації. Тейлор зробив три таких основних припущення в поведженні людини під час роботи:

Людина – це «раціональна тварина», заклопотана максимізацією своїх економічних доходів; люди реагують на економічні ситуації індивідуально.

Люди, як і машини, можуть піддаватися стандартизованій моді.

Тейлор вважав, що все, чого хочуть робітники, – це висока зарплата. Теорії Тейлора довго використовувалися на практиці у формі заохочувальних платежів без яких небудь значних змін. Однак наприкінці 20-х років робота Е. Мейо на заводах Хоторна багато в чому спростувала теорії Тейлора і вказала шлях до сучасніших теорій. Але базою для найсучасніших теорій є теорії мотивації, розроблені американським психологом Абрахамом Маслоу (1908-1970 рр.) [10].

А. Маслоу припустив, що людина мотивується задоволенням серії потреб, вибудованих ієрархічно чи у вигляді піраміди з п'яти широких страт. У зростаючому порядку це:

- фізіологічні чи базові потреби (їжа, тепло, притулок, і т.д.)
- потреби безпеки (захист, порядок);
- соціальні потреби (потреба кому-небудь належати, мати дружні

відносини, входити в яку-небудь групу);

- потреби в повазі (самоповага і повага інших, наприклад, символи статусу, престиж, слава);
- потреба самореалізації, тобто потреба цілком розвинути свій потенціал (творчі результати, досягнення у вихованні дітей і т.д.).

Маслоу зробив припущення, що в найпростішому випадку потреби задовольняються одна за іншою, тобто, як тільки задоволена одна потреба, вона виступає мотивацією для задоволення наступної і т.д. Але якщо при задоволенні групи потреб виникне яка-небудь нова базова потреба, людина зверне свою увагу в першу чергу на неї.

З погляду «мотивації в роботі» наймач, який вважає, що людина живе лише хлібом єдиним, буде поставлений у замкнуте коло, оскільки його робітники будуть нещасливі і невмотивовані. За словами Маслоу, «людина лише там живе хлібом єдиним, де взагалі немає хліба» [15, с. 203-204 ].

Теорія Маслоу будується на припущенні, що, поки необхідність у задоволенні базових потреб в ієрархії так само важлива, як, наприклад, потреба у вітамінах, здорова людина буде керуватися в основному потребою самореалізації свого потенціалу. Якщо людині перешкоджають у задоволенні потреб нижчого рівня, потреби вищого рангу не можуть виникнути. Однак протидія задоволенню потреби відбувається із зовнішніх причин.

Підприємницька діяльність відіграє важливу роль у задоволенні потреб. Вона істотно сприяє задоволенню фізичних потреб (наприклад, їжа, одяг), забезпечуючи фінансові джерела, зміцнюючи впевненість і безпеку в силу своєї довгостроковості.

Працівник задовольняє свої потреби в схваленні і включенні в діяльність за допомогою спілкування зі своїми колегами по роботі та ідентифікації себе з якою-небудь робочою групою.

Однак потреби в повазі і самовираженні особливо доречні для розгляду мотивації працівників. Повага задовольняється через усвідомлення і розуміння особистих почуттів. Самовираження вимагає вираження здібностей

і навичок індивіда. Ці потреби виявляються в бажанні взяти на себе певну відповідальність і в одержанні цікавої і творчої роботи.

Останні дослідження зі збагачення праці показують, що коли робота здійснюється з наданням більшої відповідальності і розмаїтості, це не тільки підсилює задоволеність працівника, але й підвищує якість виконання роботи.

Дуглас Макгрегор (1906-1964 рр.) – американський консультант із менеджменту, виконав ряд досліджень з теорії керування і мотивації [27]. Він описав різні припущення, які менеджери роблять стосовно поведінки працівників. Макгрегор порівняв філософію традиційного менеджменту із сучаснішим підходом до задоволення від роботи і виділив «людський дух» як основну мотивуючу силу. Два свої припущення він назвав теоріями «Ікс» та «Ігрек».

Теорія «Ікс» (традиційна точка зору) формулює філософію керування і контролю традиційного менеджменту. Менеджер повідомляє людям, що потрібно зробити, і часто використовує заохочення чи покарання в ході роботи. Він діє, виходячи з таких припущень:

- рядовий індивід має стійку нелюбов до роботи і, наскільки можливо, буде уникати її;
- у зв'язку з цим більшість людей варто примушувати до роботи і контролювати. Ними необхідно керувати, погрожуючи покаранням, щоб змусити їх прикласти зусилля до досягнення цілей організацій;
- рядовий індивід воліє бути керованим, бажає уникати відповідальності, має відносно слабкі амбіції і більше за все хоче безпеки і спокою.

Теорія «Ігрек» (сучасна точка зору) – новий підхід у менеджменті, заснований на останніх дослідженнях. Вона має такі припущення:

- витрата фізичної і духовної енергії в роботі так само природна, як і при грі чи відпочинку;
- зовнішній контроль і погроза покарання не являється єдиним засобом змусити людини сумлінно працювати. Це можна зробити, використовуючи

самоврядування і самоконтроль працівника;

– відповідність цілям є функцією стимулювання, асоційованою з їхнім досягненням. Найбільш значними з цих стимулів є задоволення свого «я» і самозадоволення потреб;

– рядовий індивід бажає за певних умов не тільки приймати на себе відповідальність, але й прагнути до неї;

– здатність до прояву високого ступеня уяви, винахідливості і творчості при рішенні проблем організації широко поширена серед індивідів;

– в умовах сучасного виробничого життя інтелектуальний потенціал рядового індивіда використовується далеко не повністю і повинен бути максимально розкритий.

Порівняння теорій мотивації та їхній взаємозв'язок відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Теорії мотивації персоналу

Теорія двох факторів Ф.Герцберга	Ієрархія потреб А.Маслоу	Теорія ЖВЗ К.Алдерфера	Теорія трьох потреб Д.Макклеланда
1	2	3	4
Досягнення	Потреби самореалізації	Потреби зростання	Потреби досягнення
Сама праця Відповідальність просування	Самоповага Повага інших	-	-
Визнання	Потреби товариськості	Потреби взаємовідносин	Потреби влади
Керівництво Міжособистісні відносини	Міжособистісна безпека Потреби безпеки	-	-
Безпека Політика організації	Фізична безпека	Життєві потреби	Потреби приєднання
Плата Робочі умови	Фізіологічні потреби	-	-

Ренсис Лікерт, американський виробничий психолог, зробив свій внесок у дослідження використання можливостей людини. Лікерт вважав, що для досягнення максимуму прибутковості, гарних трудових відносин і високої продуктивності кожна організація повинна оптимально використовувати свої людські активи. Формою організації, що дозволяє досягти цього, є організація високоефективних робочих груп, пов'язаних паралельно з іншими аналогічними ефективними групами [25, 45-48].

Таким чином, організація системи мотивації включає в себе підходи, теорії, дослідження вчених, заходи які допомагають ефективно керувати внутрішнім процесом на фірмі, підприємстві, організації.

## 1.2 Види, причини та засоби застосування мотивації праці

При удосконаленні стратегічних теорій управління людськими ресурсами кожна фірма адаптує під специфічні особливості свого функціонування. Від успішності рішення цього питання залежить, чи будуть підлеглі прагнути працювати добре, чи просто відбувати години.

Таким чином, необхідно відокремити причини пасивності працівників на впровадження мотивації.

Згідно «Теорії У» будь-який співробітник, приходячи на нове місце роботи, хотів би виявити себе і проявляє повний інтерес до своєї нової діяльності. Крім того, керівництво зацікавлене в тому, щоб співробітники творчо і з наснагою відносилися до своїх обов'язків. Однак у силу ряду факторів, у тому числі таких як ступені особистої відповідальності, відносин з начальником і т.д., працівник може розчаруватися у своїй діяльності. Це, як правило, буває з таких причин:

- надмірне втручання з боку безпосереднього керівника;
- відсутність психологічної й організаційної підтримки;
- нестача необхідної інформації;

- надмірна «сухість» і нестача уваги керівника до запитів підлеглого;
- відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці;
- неефективне рішення керівником службових проблем працівника;
- некоректність оцінки працівника керівником.

Ці фактори викликають у рядового працівника почуття приниженості. Підриваються почуття гордості, впевненості в собі, у стабільності свого службового становища і можливості подальшого просування.

Одержання нового місця роботи, а також зміна звичних умов діяльності стимулює працівника, викликає у нього бажання виявити себе з кращого боку. Не отримавши можливості відчутти себе необхідним самостійним працівником, якому довіряють і якого поважають, він розчаровується у своїй роботі.

При цьому, навіть просто з економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Керівник також зобов'язаний розуміти, що тут існує і моральний фактор. Все одно врахувати розходження в смаках і особистих думках кожного вдається рідко, тому керівник, як правило, прагне до підвищення інтегральної продуктивності. З приведеними нижче факторами в керівника є шанс отримати згоду максимальної кількості своїх підлеглих. Отже, ідеальна робота повинна:

- мати цілісність, тобто приводити до визначеного результату;
- оцінюватися службовцями як важлива і що варта виконання;
- давати можливість службовцю приймати рішення, необхідні для його виконання, тобто має бути автономія (у встановлених межах), або, як варіант, групова автономія;
- забезпечувати зворотний зв'язок із працівником, оцінюватися в залежності від ефективності його праці;
- приносити справедливу з погляду працівника винагороду.

Спроектowana відповідно до цих принципів робота забезпечує внутрішнє



задоволення. Це дуже могутній мотиваційний фактор, що стимулює якісне виконання роботи, а також стимулює до виконання більш складної роботи.

На своєму робочому місці кожний хоче показати на що він здатний і що він значить для інших, тому необхідні визнання результатів діяльності конкретного працівника, надання можливості приймати рішення з питань, що відносяться до його компетенції, консультувати інших працівників.

На робочих місцях варто формулювати світогляд єдиної команди: не можна руйнувати виникаючі неформальні групи, якщо вони не наносять реальної шкоди цілям організації.

Практично кожний має власну точку зору на те, як поліпшити свою роботу. Спираючись на зацікавлену підтримку керівництва, не боячись санкцій, варто організувати роботу так, щоб у працівника не пропало бажання реалізувати свої плани.

По тому у якій формі, з якою швидкістю і яким способом працівники одержують інформацію, вони оцінюють свою реальну значимість в очах керівництва, тому не можна приймати рішення, що стосуються змін у роботі співробітників без їх відома, навіть якщо зміни позитивні, а також ускладнювати доступ до необхідної інформації. Інформація про якість праці співробітника повинна бути оперативною, масштабною і своєчасною.

Працівнику потрібно надавати максимально можливий ступінь самоконтролю.

Більшість людей прагнуть в процесі роботи придбати нові знання. Тому так важливо забезпечувати підлеглим можливість навчатися, заохочувати і розвивати їхні творчі здібності.

Кожна людина прагне до успіху. Успіх – це реалізовані цілі, для досягнення яких працівник приклав максимум зусиль. Успіх без визнання приводить до розчарування, убиває ініціативу. Цього не трапиться, якщо підлеглим, які досягають успіху, делегувати додаткові права і повноваження, просувати їх по службових сходах.

Стимулювання праці є основою мотивації трудової активності людини.

Стимулювання праці – це насамперед зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини в сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу. Разом з тим воно несе в собі і нематеріальне навантаження, що дозволяє працівникові реалізувати себе як особистість і працівника одночасно. Вона виконує економічну, соціальну, моральну функції. Економічна функція виражається насамперед у тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, що виражається в підвищенні продуктивності праці і якості продукції.

Моральна функція визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний суспільний клімат у суспільстві. При цьому важливо забезпечити правильну й обґрунтовану систему стимулів з урахуванням традицій і історичного досвіду.

Соціальна функція забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, що у значній мірі залежить від впливу стимулів на різних людей. Крім того, формування потреб, а в підсумку і розвиток особистості також визначається організацією і мотивацією праці в суспільстві. У свою чергу, мотивація може бути матеріальною та нематеріальною (рис.1.1).

Мотивація праці – досить складна процедура. Існують визначені вимоги до його організації: комплексність, диференційованість, гнучкість і оперативність.

Комплексність має на увазі єдність моральних і матеріальних, колективних і індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до керування персоналом, досвіду і традицій підприємства. Комплексність припускає також наявність антистимулів.

Диференційованість означає індивідуальний підхід до стимулювання різних шарів і груп працівників. Відомо, що підходи до забезпечених і малозабезпечених працівників повинні істотно відрізнятися. Різними повинні бути підходи і до кадрових, і до молодих працівників.

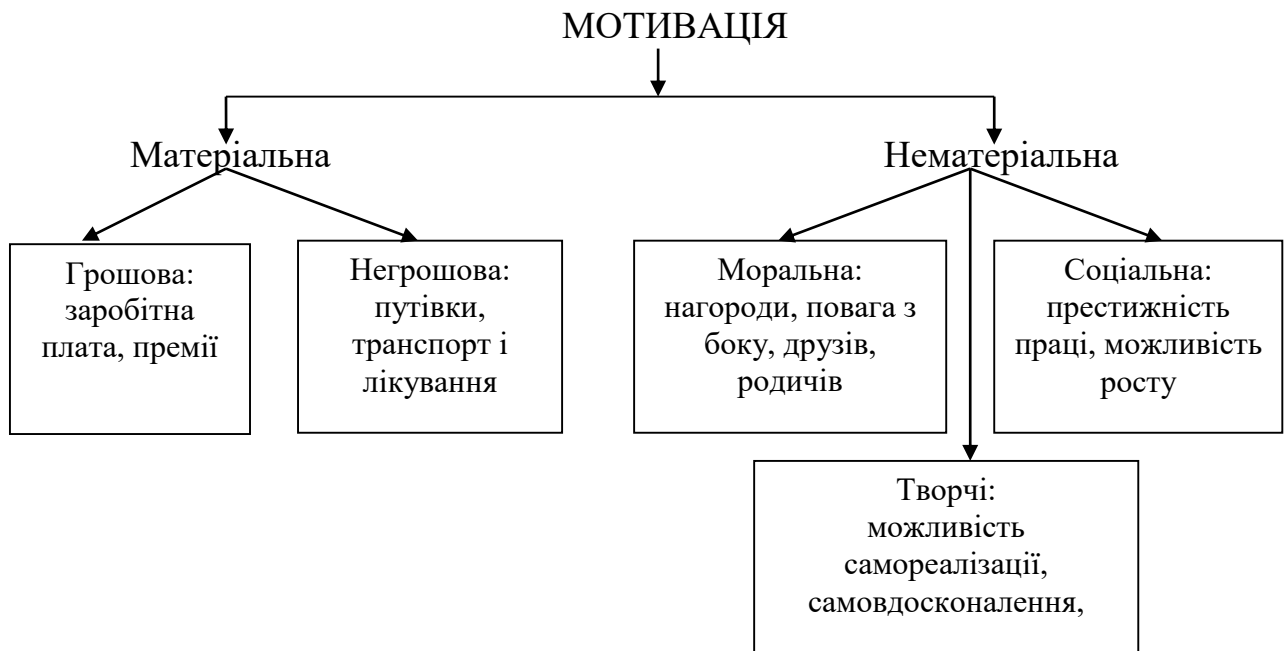


Рисунок 1.1 – Види стимулювання робітників

Гнучкість і оперативність виявляються в постійному перегляді стимулів у залежності від змін, що відбуваються в суспільстві і в колективі. Заохочення самостійності і підприємливості працівників для надання можливості повної реалізації творчого потенціалу включає:

а) фактори, що створюють такі можливості:

- максимальне делегування повноважень;
- право висловлювати і відстоювати власну думку;
- надання єдиного статусу всім працівникам;
- підтримка ентузіастів;
- терпимість до невдач;

б) стимулюючі фактори:

- формування у співробітників фірми почуття переможців;
- груповий принцип організації всієї роботи, взаємний контроль (який вважається більш ефективним, ніж адміністративний) колег, зацікавлених у результатах спільної праці;

– система щорічних атестацій у формі співбесіди начальника і підлеглого.

З метою максимізації дії мотивації необхідно дотримувати визначені принципи.

**Доступність.** Кожен стимул повинний бути доступний для всіх працівників. Умови стимулювання повинні бути демократичними і зрозумілими.

**Відчутність.** Практика показує, що існує якийсь поріг дієвості стимулу. У різних країнах і колективах він істотно розрізняється. Для одних працівників відчутним може бути стимул і в один долар, для інших мало і десяти. Дані обставини необхідно враховувати при визначенні нижнього порога стимулу.

**Поступовість.** Матеріальні стимули піддаються постійній корекції у бік підвищення, що необхідно враховувати на практиці. Один раз різко завищена винагорода, не підтвержене згодом, негативно позначиться на мотивації працівника в зв'язку з формуванням чекання підвищеної винагороди, і виникненням нового нижнього порога стимулу, що влаштовував би працівника.

**Мінімізація розриву між результатом праці і його оплатою.** Перехід більшості закордонних фірм на щотижневу оплату праці обґрунтований насамперед необхідністю дотримання цього принципу. Частішання винагороди, його чіткий зв'язок з результатом праці – сильний мотиватор. Підвищення рівня винагороди, стосовно попередній, приносить працівникові як матеріальне, так і моральне задоволення, підвищує його тонус і настрій. Тимчасове ж зниження цього рівня в більшості людей викликає почуття «реваншу» і позитивно позначається на трудовій активності.

**Сполучення матеріальних і моральних стимулів.** Необхідно розумно сполучити ці види стимулів з обліком їхнього цілеспрямованого впливу на кожного працівника. Відомо, наприклад, що в молодому віці матеріальні стимули більш пріоритетні для працівника. Але це не означає повної відсутності впливу моральних стимулів.

**Сполучення стимулів і антистимулів.** Суперечки про значимості стимулів і антистимулів у науковій літературі і практичній діяльності

менеджерів не втішають. Досвід ведучих економічно розвинених країн показує постійну трансформацію мотиваторів (стимулів) від переваги антистимулів (страх, голод, штрафи і т.д.) до переважного використання стимулів. Усе залежить від рівня розвитку суспільства, його історії, вдач і традицій [35].

Наукові дослідження і практика дозволили розробити правила мотивації, дотримання яких дає змогу підвищити ефективність мотиваційних заходів:

- похвала ефективніша за осудження і неконструктивну критику;
- заохочення повинне бути відчутним і бажано негайним;
- непередбачені і нерегулярні заохочення мотивують більше, ніж очікувані і прогнозовані;
- постійна увага до працівника і членів його родини – найважливіший мотиватор;
- людям подобаються перемоги, тому треба частіше давати людям почувати себе переможцями;
- треба заохочувати за досягнення не тільки основної мети, а й проміжної;
- давати працівникам відчуття свободи дії, можливість контролювати ситуацію;
- не обмежувати самоповаги інших;
- великі нагороди, які рідко кому дістаються, звичайно викликають заздрість, невеликі і часті задовольняють більшість;
- розумна внутрішня конкуренція – двигун прогресу.

Таким чином, стимулювання – це дія, спрямована на активізацію мотиваційного процесу. Однак стимулювання може бути не тільки зовнішнім, а й внутрішнім. Прийоми само стимулювання включають само переконання і само схвалення.

Формування і функціонування стимулів як форма реалізації стратегії виходу на внутрішній та зовнішній ринки зумовлюється:

- 1) зниженням питомих інвестиційних ресурсів і підприємницького ризику;
- 2) розвитком підприємницького потенціалу конкретного суб'єкта господарювання;
- 3) реалізацією переваг меншої вартості основних чинників виробництва і насамперед можливістю активізації маркетингу та започаткування нових каналів збуту (товарів), можливістю проникнення на новий територіальний сегмент вітчизняного і світового ринків.

Заохочення, які реалізовували б чекання своїх співробітників у відношенні відповідності моральної винагороди та досягнутого рівня результатів.

Чекання результатів виступає як співвідношення між витраченими зусиллями та показниками роботи працівника. Чекання може мати значення від 1 до 0. Чекання, що дорівнює 1, свідчить про тісний взаємозв'язок зусиль і заданого рівня показників функціонування. Нульовий рівень чекань свідчить, що такого зв'язку немає і заданий рівень результатів не може бути досягнутий ніякими зусиллями. У цьому випадку мотивація їх різко знижується.

Відповідно до теорії чекань для одержання високих результатів бізнесу організації повинні використовувати таку мотиваційну систему, яка забезпечувала б високий рівень валентності, інструментальності і чекання.

На глобальному рівні теорія чекань зазнає впливу від національної культури. Валентність таких трудових результатів, як оплата, гарантування робочого місця і можливості займатися цікавою роботою також швидше за все піддається впливу національної культури. Наприклад, оплата може мати високу валентність для співробітників у бідних, нерозвинених країнах, де в основному тільки дохід, пов'язаний з роботою, визначає, чи зможе людина оплачувати харчування, одяг, ліки і житло для себе і членів своєї родини.

Крім визначення ступеня валентності співробітників, національна культура, її цінності також впливають на їхнє рішення, який рівень зусиль докладати під час роботи. У країнах з колективістською орієнтацією потреба асоціювати себе з групою і бути її частиною нейтралізує будь-які прагнення

ухилитися від роботи. Аналогічно можна стверджувати, що в країнах з високим показником дистанції влади, де нерівність між людьми в цілому сприймається нормально, у співробітників менше впевненості, то показники їх роботи будуть пов'язані з таким бажаним для них результатом, як просування за кар'єрними сходами.

Повага до співпрацівників, їх ідей, пропозицій. Дослідження свідчать, що передача повноважень „зверху вниз” і надання працівникам права самостійно приймати рішення підвищують мотивацію та моральне задоволення працівників, а разом з тим і продуктивність їх праці. Аналогічний результат дає і введення самоуправління трудових колективів.

Створення відносин взаємоповаги, взаєморозуміння і підтримки як серед робітників, так і між робітниками та керівництвом. Компанії, в яких використовується неформальний стиль спілкування, працюють значно краще завдяки вигідному впливу такої атмосфери на продуктивність.

Висока свідомість робітників, соціальна місія компанії, розуміння важливості поставлених завдань, натхнення керівництва, високі цілі компанії (допомога хворим і повернення їх до повноцінного життя – у фармацевтичній; покращення харчування, здоров'я людини) підвищують відповідальність й свідомість працівників компаній, їх прагнення до високоефективної праці.

Інформування працівників щодо фінансових показників, стратегії, умов ринку, дій конкурентів. Доведення цієї інформації до робітників показує, що керівництво їм довіряє, від них нічого не приховується. Відсутність такої інформації заважає робітникам виконувати свої обов'язки, підвищувати кваліфікацію, позбавляє стимулів.

Створення сприятливих умов праці. Наявність програм і умов, що підтверджують турботу керівництва про працівників здійснює, як правило, позитивний вплив на трудовий клімат і продуктивність.

В управлінні існує концепція просування «своїх» замість запрошення «чужих». Якщо робітник бачить, що він може зробити кар'єру в даній компанії, у нього не виникає бажання збігти до конкурента. Роботодавець, вбачаючи

старанність робітників, також не бажатиме їх звільняти. Такий підхід впливає на трудові показники, перспективи службового просування, окрім того, примушує працівників підвищувати кваліфікацію, освоювати нові операції та набувати нових знань.

Гнучкі методи управління в умовах мікросередовища організації, керуються головними принципами. Одним із них є принцип цінності для організації усіх її працівників, до якої б національності й культури вони не належали, і абсолютного недопущення дискримінації на ґрунті расових ознак, статі чи культури.

### 1.3 Вплив факторів системи мотивації на продуктивність персоналу

Ефективна система мотивації та стимулювання має заохочувати досягнення результатів, а не виконання встановлених обов'язків. Робітники повинні працювати для досягнення поставлених цілей, а не відбувати робочий час. Отже, абсолютно неправильним є управління, в якому заохочування пов'язується з задовільним виконанням посадових інструкцій. Результат праці є тим показником, на якому має ґрунтуватися заохочення та його зв'язок з реалізацією стратегії й ефективністю підприємства у цілому.

Заохочення та стимулювання керівників вищого рівня управління ґрунтується на інших критеріях і підходах, ніж ті, які застосовуються відносно лінійного персоналу й працівників. Вибір критеріїв, на яких ґрунтується мотивація вищого управління персоналу, залежить від ситуації – фінансових і стратегічних цілей компанії, умов досягнення стратегічного й конкурентного успіху.

Система морального і матеріального стимулювання праці в різних компаніях припускає комплекс мір, спрямованих на підвищення трудової активності працюючих і як наслідок підвищення ефективності праці, його якості. Л.Якокка писав: «Коли мова йде про те, щоб підприємство рухалося



вперед, уся суть у мотивації людей», [35, с.140]. Людство нагромадило чимало форм, систем, методів стимулювання працівників. Ми ставимо задачею аналіз усіх цих систем, описаних у вітчизняній і закордонній літературі, а також досвіду ряду фірм і підприємств. Насамперед, як відзначалося раніше, усі стимули умовно підрозділяються на матеріальні і нематеріальні. Співвідношення їх на різних фірмах значно відрізняється. На більшості фірм Західної Європи поступово скорочується частка матеріальної винагороди і збільшується частка нематеріальних стимулів, у той час, як для значного числа українських підприємств і фірм характерне скорочення в доходах родин частки суспільних фондів споживання і збільшення частки в доходах матеріальної винагороди. Простежується процес конвергенції двох раніше конфронтуючих систем.

Заробітна плата – найважливіша частина системи оплати праці, один з інструментів впливу на ефективність праці працівника. Це вершина айсберга системи стимулювання персоналу компанії, але при всій значимості заробітна плата в більшості процвітаючих фірм не перевищує 70% доходу працівника.

Досвід провідних менеджерів дозволяє сформулювати такі фактори матеріального стимулювання мотивації, які сприяють успішній реалізації стратегій відповідного підрозділу, або підприємства:

1. Система стимулювання має охоплювати усіх менеджерів і працівників, а не тільки вище керівництво. Не варто сподіватися, що лінійні менеджери й працівники будуть докладати максимум зусиль тільки для того, щоб вищі керівники отримували задоволення.

2. Система мотивації і заохочування повинна функціонувати точно й справедливо. Якщо заплановані показники є недосяжними або результати працівника оцінюються приблизно, система мотивації не буде ефективною.

3. Заохочування має бути тісно пов'язаним з досягненням тільки тих показників, які передбачені у стратегічному плані. Заохочування за показниками, які прямо не пов'язані з реалізацією стратегії, свідчить, що стратегічний план не пророблено належним чином, або реальні цілі вищого

керівництва не відповідають стратегічному плану.

4. Стратегічно важливими для усієї компанії мають бути результати, що є важливими для робітника особисто. Ціль стимулювання полягає, зокрема, у підвищенні індивідуальної зацікавленості працівників і виробленні певної поведінки.

5. Проміжок часу між оцінкою роботи і морального винагородження має бути максимально скороченим. Значний розрив у часі між оцінкою результатів і стимулюванням зумовлює незадоволення працівника, за якого посилюється зв'язок «причина» (досягнення) – «наслідки» (моральне винагородження).

6. Матеріальне заохочення працівників має бути широко доповнено нематеріальним стимулюванням. Правильне використання нематеріальних стимулів сильно підвищує мотивацію до високопродуктивної праці. Але публічно озвучені повага та визнання значущості працівника, присвоєння йому спеціального звання мотивують не менше.

Самовідданість і постійне підвищення якості праці повинні ефективно й своєчасно підкріплюватися моральним винагородженням. Якщо рівень останнього недостатній, то уся система мотивації втрачає сенс, у менеджерів залишається два однаково неефективних методи стимулювання – погрози й прохання.

Якщо взяти за основу 5 визначених Г. Хофстеде культурних вимірів, то можна ідентифікувати такі взаємозв'язки між культурою і стимулюванням до праці:

- працівники прагнуть здебільшого задовольнити соціальні потреби і потреби в повазі, ніж у самореалізації. Відповідно в них високо цінується співробітництво в робочих групах та орієнтовані на групу критерії оцінювання;

- в культурах, що мають сильну потребу в уникненні невпевненості, високо цінуються гарантії в роботі та робота в групах, що зменшує кількість стресових ситуацій, тоді як культури зі слабкою потребою в уникненні

невпевненості характеризуються прагненням працювати самостійно;

- відносні відмінності в доходах між окремими ієрархічними рівнями відповідно до емпіричних досліджень залежать від відмінностей у дистанції влади. Тоді як у країнах із великою дистанцією влади можна спостерігати порівняно значні відмінності в доходах, у державах з малою дистанцією влади незначні [33];

- ступінь чоловічого начала в певній культурі впливає насамперед на форму мотивації, що переважає. Якщо в суспільствах із переважаючим чоловічим началом символи статусу (службові автомобілі, розмір особистого кабінету тощо) мають велике значення, в суспільствах із жіночим началом надається перевага соціальним виплатам, гнучкому робочому часу або цікавій роботі;

- у культурах із довготерміновою орієнтацією цінується довготермінова політика винагороди за працю, тоді як короткотермінове і значною мірою гнучке стимулювання праці дає незначну ефективність [23,с.15].

Таким чином, необхідно визначити основні форми мотивації праці:

1. Матеріальна винагорода: заробітна плата; бонуси; участь у прибутках; додаткові виплати; відстрочені платежі; участь в акціонерному капіталі.

2. Додаткові стимули: машини компанії; оплата транспортних витрат; субсидії на харчування; знижки на покупку товарів фірми; допомога у витратах на утворення; допомога в навчанні; стипендіальні програми; асоціації для одержання кредитів; членство в клубах; заміські поїздки і пікніки; консультативні служби; медичні обстеження; членство в профорганізації; змагання працівників збуту; страхування життя, життя утриманців, від нещасних випадків; медичне і стоматологічне обслуговування; коротко/довгострокова непрацездатність; інші оплачувані невиходи; ощадні фонди; заощадження; пенсії; відпустка; вихідні дні.

Серед форм матеріального стимулювання крім заробітної плати можна відзначити бонуси, що поступово входять у практику багатьох компаній,

заміняючи раніше (дискредитувала себе по різних причинах) тринадцяту зарплату. Бонусові, на відміну від тринадцятої зарплати передує, оцінка, або атестація персоналу. В окремих організаціях бонуси складають до 20% доходу співробітників у рік. Зростаюче значення у формуванні доходу здобувають такі форми, як участь у прибутках і в акціонерному капіталі.

В. І. Мурашко в праці «Менеджмент персоналу» виділив такі способи винагороди в ефективному менеджменті [27].

#### 1. Грошова винагорода.

Стимулююча роль грошей особливо ефективна, коли організація винагороджує своїх співробітників залежно від виконання роботи і одержання конкретних результатів, а не відпрацьована година.

#### 2. Схвалення.

Схвалення, в деяких випадках, є навіть ще більш потужним способом винагороди, ніж гроші. Майже всі працівники позитивно реагують, якщо відчують, що їх цінують і поважають.

#### 3. Дія.

У цьому разі працівники, які придбають акції організації, стають її співвласниками. Для того, щоб скористатися цим способом винагороди, організація має виробляти конкурентоспроможний товар, використовувати групове ухвалення управлінських рішень замість авторитарного і консультативного, а також мати відкриті канали спілкування вищого керівництва з безпосередніми виконавцями.

#### 4. Винагорода вільним часом.

Це може утримати співробітників від формування звички нерационально використовувати робочий час і дозволити їм мати більше вільного часу за умови, що співробітники будуть справлятися з роботою раніше визначеного графіку.

#### 5. Взаєморозуміння і вияв зацікавленості працівником.

Цей спосіб винагороди найбільш значний для ефективних співробітників-професіоналів і вимагає від керівників доброго неформального контакту з підлеглими, а також знання того, що їх хвилює і цікавить.

6. Просування по службовій дробині й особисте зростання.

Цей спосіб винагороди потребує великих фінансових витрат.

7. Надання самостійності та улюбленої роботи.

Цей спосіб особливо вдалий тоді, коли працівники прагнуть стати ефективними співробітниками-професіоналами, але відчувають над собою прес контролю або відчувають, що іншу роботу виконували б більш професійно, з більшою віддачею та кращими результатами.

8. Призова винагорода.

Цей спосіб залежить від уяви та комерційних здібностей керівництва організації. Він ефективний тоді, коли потрібно зміцнити почуття до організації як до другої домівки, а також у разі, коли є дефіцит на які-небудь види товарів [35].

Таким чином, ціль мотивації полягає в тому, щоб забезпечити узгодження інтересів підприємства з особистими потребами його працівників.

Відповідно до принципу врахування інтересів поведження людини в організації є наслідок складного сполучення взаємодії потреб, інтересів і цілей. Коли ми говоримо про функції стимулювання, то варто розуміти, що це процес, що спонукає до адекватних дій не тільки виконавців чужих рішень, але і керівників (у т.ч. і першого керівника), що приймають ці рішення. Стимулювання – це процес, що охоплює всіх працівників підприємства, незалежно від їхнього статусу, місця і характеру виконуваної роботи. Працівники підприємства повинні розглядатися як індивідууми (особистості), що мають свої власні потреби, бажання і цінності, пристосовані до умов конкретної їхньої діяльності. Зовсім очевидно, що система мотивуючих факторів і можливостей їхнього прояву багато в чому залежать від статусу особи в посадовій ієрархії керування підприємством.

Отже, при формулюванні порад для створення систем мотивації праці на

основі досліджень Г. Хофстеде треба брати до уваги культурні надбання, соціальні потреби, службові обов'язки, гнучкий графік роботи, самоорганізацію особистості і те, що в більшості інших досліджень науковці отримали частково відмінні результати.

### Висновки до розділу 1

Система управління персоналом дуже різнобічна і багатогранна. Вона включає всі аспекти взаємодії працівників з організацією. Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити потреби (одержати визначені блага) за допомогою трудової діяльності. У структуру мотиву входять: потреба, що хоче задовольнити працівник. Мотив праці формується тільки в тому випадку, коли трудова діяльність є якщо не єдиним, то основною умовою одержання блага. Система мотивів і стимулів праці повинна спиратися на визначену базу – нормативний рівень трудової діяльності. Стимулювання праці ефективно тільки в тому випадку, коли органи керування вміють домагатися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Самовідданість і постійне підвищення якості праці повинні ефективно й своєчасно підкріплюватися моральним винагородженням. Якщо рівень останнього недостатній, то уся система мотивації втрачає сенс, у менеджерів залишається два однаково неефективних методи стимулювання – погрози й прохання.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОРПОРАЦІЯ МАЄР»

#### 2.1 Організаційно-правова характеристика ТОВ «Корпорація Маєр»

В галузі харчової промисловості України функціонує ТОВ «Корпорація Маєр», яка подібна за організаційно-економічними ознаками промислово-фінансовим групам. В структуру корпорації входять підприємства, які виготовляють основну продукцію ТОВ «Династія Україна» та ТОВ «Корона ДП» у Дніпропетровській області (м. Кривий Ріг). Реалізація та продаж готової продукції здійснюється через торговий дім ТОВ «ТД Династія». Мережа торгових домів розташовані по різноманітним містам в Україні, а саме: Луганськ, Донецьк, Дніпропетровськ, Кривий Ріг, Харків, Київ, Миколаїв, Львів, Вінниця, Запоріжжя, Маріуполь.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Корпорація Маєр» (надалі Товариство) засноване на основі Цивільного та Господарського кодексів України, Законів України "Про господарські товариства", "Про власність", "Про зовнішньоекономічну діяльність" та іншого чинного законодавства України для здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності.

Статут товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Корпорація Маєр» викладений у відповідності до вимог Цивільного та Господарського кодексів України, Законів України «Про господарські товариства», «Про власність», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншого чинного законодавства України та затверджений рішенням засновника (учасника), рішення № 1 від 21 березня 2002 року.

Метою діяльності Товариства є задоволення суспільних потреб фізичних та юридичних осіб в його послугах, роботах і товарах та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів учасників Товариства, а також економічних та соціальних інтересів трудового колективу.

Предметом діяльності Товариства є:

- виготовлення продуктів харчування, напівфабрикатів;
- реалізація готової продукції і посередництво в торгівлі;
- посередницькі послуги при купівлі продажу товарів народного споживання; посередницькі послуги при купівлі продажу продукції виробничо-технічного призначення;
- інформаційно-аналітична служба;
- розробка та впровадження ноу-хау;
- зовнішньоекономічна діяльність (експортно-імпортні операції);
- організація автогосподарств, автотранспортних послуг, та автомобільно-технічного обслуговування;
- посередницькі послуги при будівництві та ремонту;
- торгово-закупівельна діяльність ( в т.ч. оптова і роздрібна торгівля, створення мережі власних магазинів);
- оптова торгівля продовольчими товарами;
- оптова торгівля непродовольчими товарами, продукцією виробничо-технічного призначення, канцелярськими товарами;
- оптова та роздрібна торгівля горілочними та тютюновими виробами;
- торгівля промисловим обладнанням, в т.ч. зовнішньоекономічні операції;
- оптова торгівля предметами гігієни, побутової хімії, косметичними та парфумерними товарами;
- роздрібна торгівля предметами гігієни, побутової хімії, косметичними та парфумерними товарами;
- роздрібна торгівля продовольчими товарами;
- роздрібна торгівля непродовольчими товарами;



- діяльність в сфері громадського харчування (створення та експлуатація у встановленому порядку кафе, барів, ресторанів і т.д.);
- виробництво та реалізація (оптова та роздрібна) хліба, хлібобулочних, кондитерських, макаронних та інших мучних виробів;
- надання побутових послуг населенню;
- закупка сільгосппродукції ТНС, продукції виробничо-технічного призначення у населення як за безготівковий так і за готівковий розрахунок;
- переробка сільськогосподарської і м'ясо-молочної продукції, в тому числі і на власних переробних потужностях і реалізація продукції їх переробки;
- здійснення транспортно-експедиційної діяльності;
- торгівля (оптова та роздрібна) авто-мото технікою, запасними частинами, агрегатами, аксесуарами вітчизняного та імпортного виробництва;
- виробництво та реалізація ( як оптова так і роздрібна) меблів;
- виробництво та реалізація, в тому числі і через власну торгову мережу олії соняшника;
- виробництво круп, сільгосппродукції харчових добавок, напівфабрикатів, м'ясних та молочних виробів;
- виробництво рибних продуктів;
- надання консультаційних послуг по питанням маркетингу, кон'юктурно-комерційної інформації, валютно-кредитних відносин, маркетингових послуг, правового регулювання економічного та зовнішньоекономічного обґрунтування контрактів, угод, створюваних підприємств;
- науково-дослідна, проектно-конструкторська, виробнича діяльність в області інформатики, створення автоматизованих систем, обробка даних, поставка та сервісне обслуговування обчислювальної техніки, оргтехніки і запасних частин до них, створення і торгівля науково-ємкісною програмною продукцією, приладами, винахід промислових зразків, як у власність підприємства або переданих йому іншими підприємствами, в тому числі

іноземними фірмами на підставі укладених угод;

- здійснення видавничої діяльності по підготовці та випуску інформаційно-комерційних, науково-методичних, рекламних матеріалів, та іншої поліграфічної продукції;

- надання фото послуг;
- організація служб відпочинку та дозвілля, спортивних заходів;
- виробництво промислових виробів та товарів народного споживання;
- фасування та пакування продуктів харчування;
- упаковка та фасування будівельних матеріалів;
- надання на контрактній підставі кон'юктурно-економічної інформації, інформації по українському та закордонному законодавству та іншої інформації, в тому числі з використанням закордонних інформаційних ресурсів, видання власного періодичного бюлетеня та інших інформаційно-рекламних матеріалів;

- виробництво меблів та столярних виробів;
- виробництво столярних виробів;
- виробництво м'яких меблів та комплектуючих до них;
- виробництво корпусних меблів;
- видавницька та поліграфічна діяльність;
- рекламна діяльність;
- виробництво бланків та іншої печатної продукції;
- послуги в сфері реклами та маркетингу;
- художньо-оформлювані роботи;
- виробництво швейних та трикотажних виробів;
- посередництво по працевлаштуванню на роботу, в тому числі за кордоном;

- організація і утримання готелів, мотелів, кемпінгів, платних автостоянок;

- укладення договорів відповідального зберігання;
- виробництво лакофарбової продукції та їх компонентів;

- оптова та роздрібна торгівля лакофарбової продукцією та їх компонентами;

- оптова та роздрібна торгівля освітлюваними приладами;

- печатні послуги для населення;

- утилізація відходів виробництва, поглиблена їх переробка.

Ліцензійними видами діяльності Товариства вправі займатися при наявності спеціального дозволу (ліцензії), при цьому ТОВ «Корпорація Маєр» гарантує:

- виконання усіх видів робіт по переробці, збереженню та реалізації продуктів споживання з дотриманням санітарно-гігієнічних вимог, норм і правил по охороні праці, ТБ і виробничої санітарії, протипожежних норм та правил;

- забезпечення контролю за якістю продукції і санітарно-гігієнічним станом згідно порядку встановленому для державних підприємств, установ і організацій. Товариство несе відповідальність за:

- забезпечення відповідності якості продукції, високу культуру обслуговування, дотримання санітарно-гігієнічних і проти епідеміологічних вимог, правил і норм по ТБ, охороні праці;

- наявність та додержання нормативно-технічної документації на продовольчі товари, які реалізуються, їх екологічну чистоту, відповідно діючим нормативним документам.

Товариство є юридичною особою з дня його державної реєстрації, має самостійний баланс, відкриває рахункові (поточні), валютні та інші рахунки в банківських установах в порядку, передбаченому чинним законодавством України, має круглі печатки, кутовий і інші штампи зі своїм найменуванням, інші реквізити та фірмовий бланк (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Реєстраційна картка ТОВ «Корпорація Маєр»

1. Повна назва підприємства	<u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Корпорація Маєр»</u>
2. Скорочена назва підприємства	<u>ТОВ «Корпорація Маєр»</u>
3. Юридична адреса	<u>01601, м.Київ</u>
4. Фактичне місце розташування	<u>50000, м.Кривий Ріг, вул.Телевізійна, 5 д</u>
7. Код ЄДРПОУ (колишній ЗКПО)	<u>33759954</u>
8.Номер і дата державної реєстрації	<u>№ 1 від 21 березня 2002 року</u>
9. Форма власності	<u>колективна</u>
10.Кількість працюючих (всього)	<u>130 чоловік</u>
11. Основні сфери діяльності підприємства	<u>виготовлення напівфабрикатів, продуктів харчування, роздрібна торгівля</u>

Максимальна кількість учасників Товариства встановлюється законом. При перевищенні цієї кількості Товариство підлягає перетворенню на акціонерне товариство протягом одного року, а зі впливом цього строку - ліквідації у судовому порядку, якщо кількість його учасників не зменшиться до встановленої межі.

Товариство не може мати єдиним учасником інше господарське товариство, учасником якого є одна особа. Особа може бути учасником лише одного товариства з обмеженою відповідальністю, яке має одного учасника.

ТОВ «Корпорація Маєр» може створювати на території України і за її межами дочірні підприємства, філії, представництва, інші відокремлені підрозділи, передбачені чинним законодавством України.

Філії (відділення), представництва, та інші відокремлені підрозділи наділяються майном Товариства і діють на підставі положень про них, затверджених Товариством. Відомості про філії (відділення) та представництва Товариства включаються до єдиного державного реєстру. Дочірні підприємства діють на підставі затверджених Товариством Статутів.

Товариство вправі відкривати власні магазини, у тому числі спеціалізовані, здійснювати фірмову та комерційну торгівлю. Товариство може бути учасником спільних підприємств, акціонерних та інших товариств, концернів, консорціумів, асоціацій, та інших добровільних об'єднань як на території України, так і за її межами.

Товариство відповідає за зобов'язання усім своїм майном, на яке відповідно до законодавства може бути звернено стягнення. Товариство не

відповідає за зобов'язання учасників. Учасники Товариства не відповідають за зобов'язання і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів. Учасники Товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників.

Товариство не відповідає за зобов'язання держави. Держава не відповідає за зобов'язання Товариства.

ТОВ «Корпорація Маєр» наділяється цивільною правоздатністю і дієздатністю, для досягнення мети своєї статутної діяльності може від свого імені укладати угоди, набувати майнових прав, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді. Товариство керується у своїй діяльності чинним законодавством, цим статутом, а також внутрішніми локальними нормативними актами.

Кожний з учасників ТОВ «Корпорація Маєр» має право: брати участь в управлінні Товариством в порядку, визначеному Статутом та іншими законами; брати участь в розподілі прибутку Товариства та одержувати його частину (дивіденди); одержувати інформацію про діяльність Товариства, ознайомитись за даними бухгалтерського обліку та звітності; вимагати розгляду поставленого ним питання на зборах учасників Товариства, якщо питання було поставлене не пізніше як за 25 днів до початку зборів; призначати представників на зборах учасників та відкликати їх; у першочерговому порядку і на пільгових умовах отримувати продукцію (роботи, послуги), виготовлені Товариством; вийти у встановленому порядку з Товариства; здійснювати відчуження часток у Статутному фонді Товариства.

Учасники ТОВ «Корпорація Маєр» мають також інші права, передбачені законами України. Право на отримання частки прибутку (дивідендів) пропорційно частці кожного з учасників мають особи, які є учасниками товариства на початок строку виплати дивідендів. Учаснику, який вибув, виплачується належна йому частка прибутку, одержаного Товариством в даному році до моменту його виходу.

Учасник Товариства має право продати чи іншим чином відступити свою частку (її частину) у статутному фонді одному або кільком учасникам Товариства або третім особам.

Учасники Товариства користуються переважним правом купівлі частки (її частини) учасника пропорційно до розмірів своїх часток або в іншому, погодженому між ними розмірі. Купівля здійснюється за ціною та на інших умовах, на яких частка (її частина) пропонувалася для продажу третім особам. Якщо учасники Товариства не користуються своїм переважним правом протягом місяця з дня повідомлення про намір учасника продати частку (її частину), частка (її частина) учасника може бути відчужена третій особі.

Частка учасника Товариства може бути відчужена до повної сплати лише у тій частині, в якій її уже сплачено.

У разі переходу частки або її частини іншому учаснику до нього одночасно переходять всі права і обов'язки, що належали учаснику, який її уступив.

У разі придбання частки (її частини) учасника самим Товариством воно зобов'язане реалізувати її іншим учасникам або третім особам в термін до 12 місяців, або зменшити Статутний фонд Товариства. Зменшення Статутного фонду товариства допускається після повідомлення в порядку, встановленому законом, усіх його кредиторів.

Протягом цього періоду розподіл прибутку, а також голосування і визначення кворуму у зборах відбувається без урахування частки, придбаної Товариством.

Отже, учасники ТОВ «Корпорації Маєр» зобов'язані:

- додержуватись положень установчого комітету та виконувати рішення загальних зборів учасників;
- виконувати свої зобов'язання перед Товариством, в тому числі пов'язані з майновою участю, а також вносити вклади в розмірі, порядку та засобами, передбаченими установчим документом відповідно до вимог закону;

- не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства;
- надавати Товариству інформацію, необхідну для вирішення окремих питань його діяльності;
- сприяти Товариству в здійсненні ним своєї діяльності.

Учасник Товариства має право вийти з Товариства, повідомивши Товариство про свій вихід за місяць до виходу. Учасник, який виходить із Товариства, має право одержати вартість частини майна, пропорційно його частці у статутному фонді Товариства.

За домовленістю між учасником та Товариством виплата вартості частини майна Товариства може бути замінена переданням майна в натурі.

Якщо вклад до статутного фонду був здійснений шляхом передання права користування майном, відповідне майно повертається учасникові без виплати винагороди.

Порядок і спосіб визначення вартості частини майна, що пропорційна частці учасника у Статутному фонді, а також порядок і строки її виплати встановлюються рішенням загальним зборів учасників Товариства, Статутом і законом.

Спори, що виникають у зв'язку з виходом учасника із Товариства, у тому числі спори щодо порядку визначення частки у статутному фонді, її розміру і строків виплати, вирішуються судом.

Учасник, що вибуває з Товариства, має право на належну йому частину прибутку, отриманого Товариством в даному році до моменту його виходу.

Сплата відбувається після затвердження звіту за рік, в якому він вийшов з Товариства, і в термін до даного року з дня виходу.

Правонаступники та спадкоємці учасників, що вийшли з Товариства, можуть вступати до Товариства за згодою зборів учасників Товариства.

При відмові правонаступника (спадкоємця) від вступу до Товариства або відмови Товариства прийняття правонаступника (спадкоємця) йому видається у грошовій або натуральній формі частка майна, яка належала учаснику, що

вибув з Товариства. Вартість цієї частки визначається на день, коли учасник вибув з Товариства. Звернення стягнення на частину майна Товариства, пропорційну частці учасника Товариства у статутному фонді, за його особистими боргами допускається лише у разі недостатності у нього майна для задоволення вимог кредиторів. Кредитори такого учасника мають право вимагати від Товариства виплати вартості частини майна Товариства пропорційно частці боржника у статутному фонді Товариства, або виділу відповідної частини майна для звернення на нього стягнення. Частина майна, що підлягає виділу, або обсяг коштів, що становлять її вартість, встановлюється згідно з балансом, який складається на дату пред'явлення вимог кредиторами.

Звернення стягнення на всю частку учасника в статутному фонді Товариства припиняє його участь у Товаристві.

Учасник ТОВ «Корпорація Маєр» може звернутися до суду з вимогою про визнання недійсними рішень загальних зборів Товариства, які прийнято з порушенням чинного законодавства. Учасника Товариства, що систематично не виконує свої обов'язки щодо Товариства або перешкоджає своїми діями досягнення цілей Товариства, може бути виключено з Товариства на основі рішення, за яке проголосували учасники, що володіють у сукупності більш як 50 відсотками загальної кількості голосів учасників Товариства. При цьому учасник, що виключається з Товариства, у голосуванні участі не приймає.

ТОВ «Корпорація Маєр» є власником:

- майна, переданого йому учасниками у власність як вклад до Статутного фонду;
- продукції, виробленої Товариством внаслідок господарської діяльності;
- одержаних доходів, а також іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

Звідси, джерелом формування майна ТОВ «Корпорація Маєр» є:

- грошові та інші матеріальні внески учасників;



- доходи, одержані від реалізації продукції та послуг;
- цінні папери або майнові чи інші відчужені права;
- кредити банків та інших кредиторів;
- безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян;
- інші джерела, не заборонені діючим законодавством.

Товариство здійснює господарську діяльність від свого імені в інтересах членів Товариства на засадах повного розрахунку.

Прибуток ТОВ «Корпорація Маєр» утворюється з находжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до витрат і витрат на оплату праці.

Розподіл чистого прибутку між учасниками, чи використання його на інші цілі, здійснюється згідно з рішенням загальних зборів учасників, після сплати податків до бюджету та інших обов'язкових платежів. При цьому, період, за який між учасниками розподіляється прибуток, чи використовується на інші цілі, встановлюється загальними зборами учасників з дотриманням вимог чинного законодавства.

Можливі збитки ТОВ «Корпорації Маєр» покриваються за рахунок резервного (страхового) фонду. Якщо коштів резервного (страхового) фонду недостатньо - за рахунок інших коштів та майна Товариства.

Резервний (страховий) фонд створюється у розмірі 25 % Статутного фонду за рахунок щорічних відрахувань в розмірі 5% від прибутку Товариства до досягнення фондом зазначеного розміру.

Товариство має право володіти, користуватися, розпоряджатися своїм майном на власний розсуд, вчиняти щодо свого майна будь-які дії, які не суперечать закону, в тому числі продавати і передавати іншим підприємствам, установам, організаціям і громадянам, обмінювати передавати в оренду, надавати безкоштовно тимчасове користування або в позику належні йому будівлі, споруди, устаткування, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу та таке інше.

Товариство має право здійснювати будь-які дії в межах прав, наданих чинним законодавством, зокрема укладати право чини за власним розсудом з юридичними і фізичними особами як в Україні, так і за її межами.

Для забезпечення діяльності Товариства створено Статутний фонд у розмірі 35 000 грн 00 коп.( тридцять п'ять тисяч гривень 00 копійок ) у грошовому вираженні.

Статутний фонд поділяється на 100 часток. Одна частка Статутного фонду становить 350 грн. 00 коп. (триста п'ятдесят гривень 00 копійок) та відповідає одному голосу.

Якщо після закінчення другого чи кожного наступного фінансового року вартість частих активів Товариства виявиться меншою від Статутного фонду, Товариство зобов'язане оголосити про зменшення Статутного фонду і зареєструвати відповідні зміни до Статуту в установленому порядку, якщо учасники не прийняли рішення про внесення додаткових вкладів. Якщо вартість чистих активів Товариства стає меншою від визначеного законом мінімального розміру Статутного фонду, Товариство підлягає ліквідації.

ТОВ «Корпорація Маєр» може змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір статутного фонду. Зменшення Статутного фонду Товариства допускається після повідомлення в порядку, встановленому законом, усіх його кредиторів. В цьому разі кредитори мають права вимагати дострокового припинення або виконання відповідних зобов'язань Товариства та відшкодування їм збитків.

Збільшення Статутного фонду Товариства допускається після внесення усіма учасниками вкладів і повному обсязі. Порядок внесення додаткових вкладів встановлюється законом, Статутом товариства, на підставі рішення загальних зборів учасників Товариства.

Рішення Товариства про зміни розміру статутного фонду набирає чинності з дня внесення цих змін до державного реєстру.

Вищим органом управління Товариством є загальні збори його учасників, в яких беруть участь учасники або призначені ними представники. Останні можуть бути постійними або призначатися на певний строк.

Учасник має право в будь-який час змінити свого представника, сповістивши про це інших учасників.

Учасник вправі передавати свої повноваження на зборах іншому учаснику або його представникові.

Учасники мають кількість голосів, пропорційно розміру їх часток у Статутному фонді.

До виключної компетенції загальних зборів учасників Товариства належить:

- а) визначення основних напрямів діяльності Товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- б) внесення змін до Статуту Товариства, зміна розміру його Статутного фонду;
- в) створення та відкликання виконавчого органу Товариства;
- г) визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу, створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів;
- д) затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, розподіл прибутку та збитків Товариства;
- е) вирішення питання про придбання Товариством частки учасника;
- є) виключення із товариства із Товариства;
- ж) прийняття рішення про ліквідацію Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;
- з) утворення, реорганізація і ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження статутів та положень про них;
- й) встановлення порядку внесення додаткових вкладів;
- і) прийняття до Товариства нових учасників;
- ї) вирішення питання про відчуження майна Товариства на суму, що становить п'ятдесят і більше відсотків майна Товариства.

Рішення загальних зборів приймаються простою більшістю від числа присутніх учасників. Рішення з питань про внесення змін до Статуту, відчуження майна Товариства на суму, що становить п'ятдесят і більше відсотків майна Товариства, про ліквідацію Товариства, приймаються більшістю не менш як у  $\frac{3}{4}$  голосів, рішення з питань про визначених основних напрямів діяльності Товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання та включення учасника із Товариства вважається прийнятим, якщо за нього проголосують учасники, що володіють у сукупності більш як 50% загальної кількості голосів учасників Товариства.

Учасник ТОВ «Корпорації Маєр» не має право голосу при вирішенні загальними зборами Товариства питань щодо вчинення з ним право чину та щодо спору між ним і Товариством. Збори учасників можуть передавати для вирішення директору окремі питання, крім тих, що відносяться до виключеної компетенції зборів.

Збори вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники ( або їх представники), що володіють у сукупності більш як 60 відсотками голосів.

Збори учасників Товариства скликаються не менше як 2 рази на рік.

Голова ТОВ «Корпорації Маєр» має право скликати позачергові збори, якщо це необхідно в інтересах Товариства, а також і випадках виникнення необхідності вирішити питання, які відносяться до виключної компетенції зборів у відповідності з даним Статутом.

Учасники Товариства, що володіють не менш як десятьма відсотками голосів, можуть вимагання скликання загальних зборів. Якщо протягом 25 днів голова Товариства не виконав зазначеної вимоги, вони вправі самі скликати збори учасників.

Збори учасників вправі приймати рішення тільки щодо питань, включених до порядку денного. З останнім учасники повинні бути ознайомлені не пізніше ніж за 25 днів до початку зборів. Голова Товариства обирається зборами учасників на строк до одного року.

Управління поточною діяльністю Товариства здійснюється виконавчим органом директором, яким може бути один із учасників, або інша особа, прийнята на дану посаду у відповідності до вимог трудового законодавства. Директор вирішує усі питання діяльності Товариства, за винятком таких, що належать до виключної компетенції зборів учасників.

Директор підзвітний зборам учасників і організує виконання їх рішень. Директор має право без доручення виконувати дії від імені Товариства, а саме відкривати і закривати розрахункові, поточні та інші рахунки в банківських установах, укладати договори, включаючи трудові та кредитні, давати вказівки, обов'язкові для усіх працівників Товариства, підписувати документи Товариства, видавати в рамках компетенції накази, доручення, представляти Товариство у всіх підприємствах, установах, організаціях. Директор не може бути одночасно головою зборів учасників Товариства.

Директор не вправі приймати рішення обов'язкові для учасників Товариства. Директор Товариства є начальником цивільної оборони і керується діючими Законами України «Про цивільну оборону України», «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» і виконує мобілізаційні розпорядження органів Міністерства оборони, веде військовий облік військовозобов'язаних.

Директор ТОВ «Корпорації Маєр» або уповноважена ним особа, згідно наказу несе відповідальність за забезпечення техніки безпеки та пожежної безпеки Товариства.

ТОВ «Корпорація Маєр» самостійно визначає перспективи розвитку, планує і здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на продукцію, що ним виробляється, роботи, послуги, а також необхідності забезпечити виробничий та соціальний розвиток Товариства, підвищення доходів.

Товариство реалізує свою продукцію, майно за цінами і тарифами, встановленими самостійно або на договірних засадах. Товариство самостійно встановлює форму та систему оплати праці, розмір зарплати, а також інших видів доходів працівників.

Управління ТОВ «Корпорацією Маєр» здійснюється згідно з порядком, встановленим Статутом, у т.ч. на основі об'єднання прав учасників Товариства щодо належного використання його майна в інтересах трудового колективу Товариства, що відображається в колективній угоді (договорі).

Трудовий колектив Товариства, як сторону колективної угоди (договору), представляє обраний і уповноважений ним орган трудового колективу (рада Товариства, рада трудового колективу, профспілковий комітет, представник трудового колективу та ін.).

Колективною угодою (договором) регулюються виробничі, трудові та економічні стосунки трудового колективу з учасниками Товариства та його адміністрацією, питання охорони праці, соціального розвитку колективу, здоров'я його членів.

Працівники Товариства підлягають соціальному забезпеченню, відрахування на яке провадиться на умовах і в порядку, передбаченому чинним законодавством.

Локальними нормативними актами Товариство може встановлювати додаткові (крім передбачених законодавством) трудові та соціально-побутові пільги для своїх працівників або їх окремих категорій.

Товариство вправі надавати учасникам та працівникам Товариства позики, у тому числі безвідсоткові, для придбання і будівництва власного житла, а також для інших цілей на поворотній основі, відшкодувати затрати за використання власного автотранспорту учасників Товариства у відповідності до діючого законодавства.

На працівників Товариства, у відповідності до діючого законодавства ведуться трудові книжки. Директор призначає відповідальну особу за зберігання та ведення трудових книжок.

Учасники Товариства мають переважне право в придбанні продукції, товарів, нерухомості, іншого майна, виготовленого або придбаного Товариством.

Товариство має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, яка регулюється чинним законодавством. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності Товариство користується повним обсягом прав суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Держава гарантує додержання прав і законних інтересів Товариства правові та економічні умови господарювання.

ТОВ «Корпорація Маєр» зобов'язане:

- охороняти навколишнє середовище від з бруднення та інших шкідливих впливів;
- відшкодувати відповідній Раді народних депутатів збитки, завданні нераціональним використанням землі та інших природних ресурсів і забрудненням навколишнього середовища.

Взаємовідносини Товариства з органами державного управління і місцевого самоврядування регулюються відповідно до чинного законодавства України.

Товариство веде первинний (оперативний) та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, складає статистичну інформацію, а також надає відповідно до вимог закону фінансову звітність та статистичну інформацію щодо своєї господарської діяльності, інші дані, визначені законом.

Перевірки фінансової діяльності товариства здійснюються державними податковими органами, іншими органами державної влади у межах, визначених законом повноважень, ревізійною комісією (ревізором) Товариства та / або аудитором.

Достовірність та повнота річного балансу і звітності Товариства у випадках, визначених законом, повинні бути підтверджені аудитором (аудиторською організацією). Відповідальність за стан обліку, своєчасне надання бухгалтерської та іншої звітності покладається на директора та головного бухгалтера Товариства.

Звітний рік встановлюється з 1 січня по 31 грудня включно. Річний звіт за операціями Товариства і його баланс складається в строки, передбачені чинним законодавством України.

ТОВ «Корпорація Маєр» проводить розрахунки з бюджетом в строки і за обсягом, встановленими законодавством України, і представляє в державну податкову інспекцію звіт за встановленою формою.

Товариство забезпечує укладання угоди з органами державного архіву України на предмет архівного обслуговування, в тому числі передачі їм на зберігання документів про діяльність Товариства за весь період його існування в порядку, встановленому умовами угоди.

Перевірка діяльності виконавчого органу Товариства провадиться ревізійною комісією за дорученням зборів, з власної ініціативи або на вимогу учасників Товариства.

Припинення діяльності ТОВ «Корпорації Маєр» відбувається шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) з дотриманням вимог антимонопольного законодавства у випадках, передбачених законом, або в результаті ліквідації відповідно до вимог статті 59 Господарського кодексу України.

Товариство може бути ліквідоване за рішенням загальних зборів учасників, у тому числі і зв'язку зі впливом строку, на який Товариство було створено, а також за рішенням суду-у випадках, встановлених законом.

Товариство може бути перетворено в акціонерне товариство чи у виробничий кооператив.

ТОВ «Корпорація Маєр» ліквідується:

- за рішенням засновників (учасників) Товариства;
- у зв'язку із закінченням строку, на який було створено Товариство, чи у разі досягнення мети, за для якої Товариство було створено;
- за рішенням суду про визнання судом недійсною державної реєстрації Товариства, а також встановлених законом.



Учасники Товариства, суд або орган, що прийняв рішення про припинення Товариства, негайно письмово повідомити про це орган, що здійснює державну реєстрацію, який вносить до єдиного державного реєстру відомості про те, що юридична особа перебуває у процесі припинення.

Учасники Товариства, суд або орган, що прийняв рішення про припинення Товариства, призначають за погодженням з органом, який здійснює державну реєстрацію, комісію з припинення Товариства відповідно до вимог Цивільного кодексу України. Виконання функцій комісії з припинення Товариства може бути покладено на орган управління Товариством.

Ліквідація Товариства провадиться ліквідаційною комісією, яка призначається його вищим органом, а у разі припинення діяльності Товариства за рішенням суду-ліквідаційною комісією, сформованою відповідно до рішення суду.

З дня утворення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження по управлінню справами Товариства. Ліквідаційна комісія поміщає в триденний строк з моменту її створення в друкованих засобах масової інформації, в яких публікуються відомості про державну реєстрацію юридичної особи, що припиняється, повідомлення про припинення Товариства та про порядок і строк за явлення кредиторам вимог до нього. Цей строк не може становити менше двох місяців з дня публікації повідомлення про припинення Товариства.

Ліквідаційна комісія після закінчення строку для пред'явлення вимог кредиторам складає проміжний ліквідаційний баланс, який містить відомості про склад майна Товариства, перелік пред'явлених кредиторам вимог, а також про результати їх розгляду. Проміжний ліквідаційний баланс затверджується учасниками Товариства або органом, який прийняв рішення про ліквідацію Товариства.

Виплата грошових сум кредиторам ТОВ «Корпорація Маєр», що ліквідується, провадиться у порядку черговості, встановленою статтею 112 ЦК

України, відповідно до проміжного ліквідаційного балансу, починаючи від дня його затвердження, за винятком кредиторів четвертої черги, виплати яким провадяться зі впливом місця від дня затвердження проміжного ліквідаційного балансу. У разі недостатності у Товариства, що ліквідується, грошових коштів для задоволення вимог кредиторів ліквідаційна комісія здійснює продаж майна Товариства.

Кошти, що належать Товариству, у тому числі від продажу його майна у разі ліквідації, після розрахунків по оплаті праці осіб, які працюють на умовах найму, виконання зобов'язань перед бюджетом, банками, власниками облігацій, випущених Товариством, та іншими кредиторами розподіляються між учасниками Товариства в порядку і на умовах, передбачених законом України та установчими документами Товариства, у шестимісячний строк після опублікування інформації про його ліквідацію. Майно, передане Товариству його учасниками у користування, повертається у натуральній формі без винагороди. У разі виникнення спорів щодо виплати заборгованості Товариства його грошові кошти не підлягають розподілу між учасниками до вирішення цього спору або до одержання кредиторами відповідних гарантій погашення заборгованості.

Після завершення розрахунків з кредиторами ліквідаційна комісія складає ліквідаційний баланс, який затверджується учасниками Товариства або органом, що прийняв рішення про ліквідацію Товариства. Майно Товариства, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, передається його учасникам.

Учасник, який сплатить повністю борги Товариства, вправі звернутися з регресійною вимогою у відповідній частині до решти учасників, які несуть перед ним відповідальність пропорційно своїй частці у майні Товариства.

Ліквідація ТОВ «Корпорації Маєр» вважається завершеною, а Товариство таким, що припинило свою діяльність, з дня внесення запису про це до єдиного державного реєстру.

Структура управління має значний вплив на всі сторони управління.

Вона є формою здійснення в організації функцій та ефективним механізмом саморегулювання та координації діяльності працівників. У межах структури управління відбувається процес управління (тобто рух інформації та прийняття управлінських рішень), між членами якого розподілені завдання та функції управління, а також, як наслідок, повноваження та відповідальність за їх виконання.

Вибір організаційної структури управління завжди є сферою компетенції вищого керівництва фірми (організації). Але керівники середнього та нижнього рівнів повинні знати організаційну структуру фірми, в якій вони працюють. Організаційна структура визначає відносини між елементами організації.

Організаційна структура управління – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва. Ланка в організації - це структурно відокремлений елемент, наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю. Ланкою в організації можуть бути: підрозділ, цех, сектор, дільниця, конкретний виконавець.

Рівень управління – це сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншим.

Організаційна структура формується зі складу, змісту та трудомісткості виконання загальних і спеціальних функцій управління, визначається як формальні правила, що розроблюють топ-менеджери для:

- поділу праці та розподілу офіційних обов'язків серед окремих співробітників і груп;
- визначення сфери контролю керівників;
- координації всіх функцій, щоб організація існувала як єдине ціле.

Для обговорення різних типів організаційних структур менеджери використовують схеми, які відображають розподіл співробітників та їх обов'язків, проходження каналів комунікації та ліній підпорядкування.

Відносини між елементами структури підтримуються за допомогою зв'язків, які прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні зв'язки є зв'язками одного рівня, це координаційні, консультаційні зв'язки, контроль та інші, а вертикальні мають характер підпорядкування, необхідність у них виникає, коли є декілька рівнів управління, що спостерігається у ТОВ «Корпорація Маєр».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Корпорація Маєр» має організаційну структуру управління функціонального типу розподілу повноважень. Організаційна структура управління представлена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Корпорація Маєр»

Розробляють організаційні структури зверху вниз. Послідовність

розробки подібна до процесу планування. Спочатку керівники здійснюють розподіл організації на широкі сфери, потім ставлять конкретні завдання – так само як у плануванні спочатку формулюються загальні завдання, а потім конкретні.

Створення функціональної структури потребує групування персоналу за завданнями, які вони виконують. Конкретні характеристики діяльності підрозділу відповідають найбільш важливим напрямам діяльності всієї організації.

ТОВ «Корпорацію Маєр» очолює президент корпорації, який здійснює вплив на генерального директора. В свою чергу, генеральний директор співпрацює з особистим заступником.

Отримуючи перелік повноважень заступник генерального директора за відповідною компетентністю делегує їх комерційному директору, директору фінансово-економічного департаменту, директору департаменту інформаційних технологій та директору фінансово-економічної безпеки.

Комерційний директор функціонує у межах маркетингового відділу, поряд із торговими агентами, операторами, мерчандайзерами та супервайзерами.

В фінансово-економічному департаменті персональні комп'ютери зв'язаний безпосередньо з банківською установою, в якій відкритий рахунок підприємства і через яку здійснюються усі фінансові операції.

Усі відділи департаменту інформаційних технологій, у тому числі логістичний відділ, забезпечені персональними комп'ютерами, що значно спрощує ведення обліку, обчислень, розрахунків, оформлення та подання економічної та іншої інформації у діяльності ТОВ «Корпорації Маєр».

Начальник транспортного департаменту підпорядковується директору фінансово-економічної безпеки, які відіграють важливу роль при налагодженні транспортного сполучення, забезпеченні постачання та відвантаження продукції.

Переваги функціональної організаційної структури ТОВ «Корпорації

Маєр». такі: висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій, стимулює ділову та професійну спеціалізацію; зменшення дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах; поліпшення координації у функціональних галузях; відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик працівників завданням управління; сприйнятливість нових явищ і здатність до оперативної перебудови; розширення можливостей керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом, передача ряду функцій спеціалізованим ланкам.

За наявністю переваг, існують і недоліки функціональних організаційних структур управління ТОВ «Корпорації Маєр»: підрозділи можуть бути більш зацікавленими в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж спільних цілей усієї організації, тому збільшується можливість конфліктів між функціональними підрозділами; у великій організації ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавця стає досить довгим; ускладнюється координація управлінського впливу в результаті отримання виконавцями вказівок від кількох функціональних органів; зменшується оперативність роботи органів управління; зменшується рівень відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування; порушується принцип єдиначальності; зменшується оперативність роботи органів управління. ТОВ «Корпорація Маєр» досить велика, тому основні функціональні відділи поділяються на більш дрібні функціональні підрозділи, які також здійснюють вплив на операторів, мерчандайзерів, супервайзерів і торгових агентів.

## 2.2 Характеристика фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Фінансовий стан підприємства – це показник його фінансової конкурентоспроможності, тобто кредитоспроможності, платоспроможності, виконання зобов'язань перед державою та іншими підприємствами.

Керівниками на кожний рік розробляється бюджет за методом обліку КЕШФЛО (дод. Б). У бюджеті визначається назва відділу, філіалу, групи та статті витрат, періоди виконання плану починаючи з грудня минулого року (2019 р.) по грудень поточного року (2020 р.).

Основними джерелами фінансового стану є:

- форма №1 «Баланс» (дод. В);
- форма №2 «Звіт про фінансові результати» (дод. Д).

Ця бухгалтерська звітність орієнтована на рикові відносини і значною мірою наближена до вимог міжнародних стандартів бухгалтерського обліку і фінансової звітності підприємств.

Аналізуючи склад та структуру майна підприємства за допомогою таблиці «Аналітичний баланс – нетто» (дод.к Ж), можна зробити висновок про збільшення необоротних активів на 116,9 в порівнянні на початок та кінець базового періоду 2019 р., та збільшення на 55,4 у порівнянні з 2020 р.

Фінансовим підсумком господарської діяльності будь якого підприємства є його прибутковість, яка характеризується абсолютними і відносними показниками.

Абсолютний показник прибутковості – це сума прибутку. Відносний показник – це рівень ліквідності.

Аналіз прибутковості звичайної та основної діяльності, авансованого капіталу, іммобілізованих та мобільних активів ТОВ «Корпорація Маєр» представлений у табл. 2.2.

Оцінюючі фінансовий стан з точки зору його короткострокової та довгострокової перспективи необхідно враховувати те, що у короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану ТОВ «Корпорація Маєр» є його ліквідність та платоспроможність, тобто спроможність своєчасно і в повному обсязі розрахуватися по короткостроковим зобов'язанням.

Таблиця 2.2 – Показники прибутковості діяльності ТОВ «Корпорація Маєр» за 2019-2020 рр. (тис. грн.)

№	Назва показника	Алгоритм розрахунку	2019 р.	2020 р.	Відхилення
1	Чистий прибуток (збиток)	Форма №2 «Звіт про фінансові результати»	171,107	845,260	674,153
2	Прибутковість (збитковість) основної діяльності	<u>Чистий дохід від реалізації продукції</u> Собівартість реалізованої продукції	0,000	0,000	0,000
3	Прибутковість (збитковість) звичайної діяльності	<u>Прибутки (збитки) від звичайної діяльності</u> Доход (виручка) від реалізації продукції	-118,989	-53,245	65,744
4	Прибутковість (збитковість) власного капіталу	<u>Чистий прибуток (збиток)</u> Власний капітал	-4,189	-2,688	1,501
5	Прибутковість (збитковість) авансованого капіталу	<u>Чистий прибуток (збиток)</u> Валюта балансу	-4,101	-2,657	1,444
6	Прибутковість (збитковість) позикового капіталу	<u>Чистий прибуток (збиток)</u> Позиковий капітал	-194,219	-230,756	-36,537
7	Прибутковість (збитковість) імобілізованих активів (необоротних)	<u>Чистий прибуток (збиток)</u> Необоротні активи	-136,830	-85,113	51,717
8	Прибутковість (збитковість) мобільних активів (оборотних)	<u>Чистий прибуток (збиток)</u> Оборотні активи	-4,228	-2,726	1,502

Аналіз ліквідності ТОВ «Корпорації Маєр» показав, що є спроможність перетворювати свої активи в гроші для покриття усіх необхідних платежів у міру настання їх строку (табл. 2.3).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності повинен перебувати в межах 0,2 - 0,35, згідно розрахунків маємо 0,79 і 0,44, тобто у підприємства достатньо грошових коштів на покриття невідкладних зобов'язань. Таким чином, усі коефіцієнти ліквідності вище теоретично установлених, це говорить про те, що ТОВ «Корпорація Маєр» платоспроможне, і має задовільний фінансовий стан.

Таблиця 2.3 – Аналіз платоспроможності ТОВ «Корпорація Маєр» за 2019-2020 рр.



Номер	Назва показника	Алгоритм розрахунку	2019 р.	2020 р.	Відхилення
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи} + \text{ВМП}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{ДМП}}$	96,605	75,213	-21,392
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (критичної)	$\frac{\text{Оборотні активи} + \text{ВМП} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{ДМП}}$	96,007	75,174	-20,833
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	$\frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{ДМП}}$	0,793	0,44	-0,353

Аналіз фінансової стійкості довгострокової перспективи здійснюється за рахунок коефіцієнтів концентрації власного та позикового капіталу, забезпеченості кредитами, залежності від довгострокових зобов'язань, оборотності запасів, кредиторської та дебіторської заборгованості.

Розрахунок фінансової стійкості ТОВ «Корпорація Маєр» за період 2019-2020 рр. представлений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Фінансова стійкість в довгостроковій перспективі ТОВ «Корпорація Маєр» за 2019-2020 рр.

№	Назва показника	Алгоритм розрахунку	2019 р.	2020 р.	Відхилення
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт концентрації власного капіталу (фінансової незалежності)	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	0,978	0,982	0,004
2	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	0,021	0,011	-0,010
3	Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	$\frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}}$	0,022	0,012	-0,010

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
4	Коефіцієнт забезпеченості кредитами	Чистий прибуток (збиток) до оподаткування + <u>Витрати на сплату відсотків</u> Витрати на виплату відсотків	0,000	-60,80	-60,800
5	Коефіцієнт фінансування	<u>Валюта балансу</u> Власний капітал	1,021	1,018	-0,003
6	Коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань	<u>Довгострокові зобов'язання</u> Власний капітал	0,0012	0,0011	0,010
7	Коефіцієнт оборотності запасів	<u>Собівартість реалізованої продукції</u> Запаси	2,408	60,705	58,297
8	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	<u>Дохід (виручка) від реалізації</u> Дебіторська заборгованість	0,011	0,052	0,0412 7
9	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	<u>Собівартість реалізованої продукції</u> Кредиторська заборгованість	1,441	22,470	21,029

Коефіцієнт концентрації власного капіталу показує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, його незалежність від позичкових джерел (табл. 2.5).

Теоретичне значення повинно бути більше, ніж 0,5, що спостерігається у ТОВ «Корпорації Маєр», 0,978 та 0,982 відповідно 2019 р., 2020 р.

Дані показники значно перевищують теоретичне значення і спостерігається збільшення коефіцієнту, що є необхідною умовою фінансової стійкості довгострокової перспективи.

Коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань показує, скільки одиниць сукупних джерел припадає на одиницю власного капіталу, теоретичне значення 2. У нашому випадку він дорівнює 0, що є позитивним.

Таблиця 2.5 – Фінансова стійкість короткострокової перспективи ТОВ «Корпорація Маєр» за 2019-2020 рр. (тис. грн.)

Номер	Назва показника	Алгоритм розрахунку	2019 р.	2020 р.	Відхилення
1	Оборотні активи (ОА)	Форма №1 «Баланс»	6635,90	6551,10	-84,80
2	Власні оборотні засоби (ВОЗ)	Власний капітал + Довгострокові зобов'язання - Необоротні активи	6568,10	6381,60	-186,50
3	Нормальні джерела формування оборотних активів (НДФОА)	ВОЗ + Короткострокові кредити банків + Векселі видані + Кредиторська заборгованість по товарним операціям	6617,60	6440,30	-177,30

Управління фінансами вимагає прийняття досить ефективних рішень, оскільки фінансовий результат діяльності підприємства – прибуток – одна з головних цілей його існування. Прибуток, як кінцевий результат діяльності підприємства, являє собою різницю між сумою скоригованого валового доходу звітного періоду та сумою валових витрат. Разом з цим прибуток здійснює стимулюючий вплив на закріплення комерційного розрахунку, інтенсифікацію виробництва. Так як діяльність підприємства поки що не є привабливою для кредитування, то основну частину фінансових коштів складає прибуток.

Учасники ТОВ «Корпорація Маєр» мають також інші права, передбачені законами України. Право на отримання частки прибутку (дивідендів) пропорційно частці кожного з учасників мають особи, які є учасниками товариства на початок строку виплати дивідендів. Учаснику, який вибув, виплачується належна йому частка прибутку, одержаного Товариством в даному році до моменту його виходу. Учасник Товариства має право продати чи іншим чином відступити свою частку (її частину) у статутному фонді одному або кільком учасникам Товариства або третім особам. Учасники Товариства користуються переважним правом купівлі частки (її частини) учасника пропорційно до розмірів своїх часток або в іншому, погодженому

між ними розмірі. Купівля здійснюється за ціною та на інших умовах, на яких частка (її частина) пропонувалася для продажу третім особам. Якщо учасники Товариства не користуються своїм переважним правом протягом місяця з дня повідомлення про намір учасника продати частку (її частину), частка (її частина) учасника може бути відчужена третій особі. Частка учасника Товариства може бути відчужена до повної сплати лише у тій частині, в якій її уже сплачено.

У разі переходу частки або її частини іншому учаснику до нього одночасно переходять всі права і обов'язки, що належали учаснику, який її уступив. У разі придбання частки (її частини) учасника самим Товариством воно зобов'язане реалізувати її іншим учасникам або третім особам в термін до 12 місяців, або зменшити Статутний фонд Товариства. Зменшення Статутного фонду товариства допускається після повідомлення в порядку, встановленому законом, усіх його кредиторів.

Протягом цього періоду розподіл прибутку, а також голосування і визначення кворуму у зборах відбувається без урахування частки, придбаної Товариством.

Отже, учасники ТОВ «Корпорації Маєр» зобов'язані:

- додержуватись положень установчого комітету та виконувати рішення загальних зборів учасників;
- виконувати свої зобов'язання перед Товариством, в тому числі пов'язані з майновою участю, а також вносити вклади в розмірі, порядку та засобами, передбаченими установчим документом відповідно до вимог закону;
- не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства;
- надавати Товариству інформацію, необхідну для вирішення окремих питань його діяльності;
- сприяти Товариству в здійсненні ним своєї діяльності.

Учасник Товариства має право вийти з Товариства, повідомивши Товариство про свій вихід за місяць до виходу. Учасник, який виходить із Товариства, має право одержати вартість частини майна, пропорційно його частці у статутному фонді Товариства.

За домовленістю між учасником та Товариством виплата вартості частини майна Товариства може бути замінена переданням майна в натурі.

Якщо вклад до статутного фонду був здійснений шляхом передання права користування майном, відповідне майно повертається учасникові без виплати винагороди.

Порядок і спосіб визначення вартості частини майна, що пропорційна частці учасника у Статутному фонді, а також порядок і строки її виплати встановлюються рішенням загальним зборів учасників Товариства, Статутом і законом.

Спори, що виникають у зв'язку з виходом учасника із Товариства, у тому числі спори щодо порядку визначення частки у статутному фонді, її розміру і строків виплати, вирішуються судом.

Учасник, що вибуває з Товариства, має право на належну йому частину прибутку, отриманого Товариством в даному році до моменту його виходу.

Сплата відбувається після затвердження звіту за рік, в якому він вийшов з Товариства, і в термін до даного року з дня виходу.

Правонаступники та спадкоємці учасників, що вийшли з Товариства, можуть вступати до Товариства за згодою зборів учасників Товариства.

Отже, при відмові правонаступника (спадкоємця) від вступу до Товариства або відмови Товариства прийняття правонаступника (спадкоємця) йому видається у грошовій або натуральній формі частка майна, яка належала учаснику, що вибув з Товариства. Вартість цієї частки визначається на день, коли учасник вибув з Товариства. Звернення стягнення на частину майна Товариства, пропорційну частці учасника Товариства у статутному фонді, за його особистими боргами допускається лише у разі недостатності у нього майна для задоволення вимог кредиторів. Кредитори такого учасника мають

право вимагати від Товариства виплати вартості частини майна Товариства пропорційно частці боржника у статутному фонді Товариства, або виділу відповідної частини майна для звернення на нього стягнення. Частина майна, що підлягає виділу, або обсяг коштів, що становлять її вартість, встановлюється згідно з балансом, який складається на дату пред'явлення вимог кредиторами.

### 2.3. Аналіз системи мотивації праці персоналу підприємства

За розвиток персоналу відповідають керівник департаменту, інспектор кадрів веде облік руху працівників, а менеджер з персоналу створює мікроклімат та формує кадрову політику на ТОВ «Корпорація Маєр».

ТОВ «Корпорація Маєр» для реалізації готових заморожених напівфабрикатів використовує мережу торгових дистриб'юторів під назвою ТОВ «Торговий Дім Династія»

У відділі кадрів ТОВ «Корпорація Маєр» сконцентровані всі документи прийому та звільнення, відпусток та особових справ працівників

Трудовий колектив ТОВ «Корпорація Маєр» як сторону колективної угоди (договору), представляє обраний і уповноважений ним орган трудового колективу (рада Товариства, рада трудового колективу, профспілковий комітет, представник трудового колективу та ін.).

Таким чином, досвід зарубіжних країн використання різних форм і методів мотивації праці можна й потрібно більш глибоко вивчати і застосовувати для відновлення, розширення виробничих процесів і покращення економічної ситуації в Україні.

Колективною угодою (договором) регулюються виробничі, трудові та економічні стосунки трудового колективу з учасниками Товариства та його адміністрацією, питання охорони праці, соціального розвитку колективу, здоров'я його членів.

Працівники ТОВ «Корпорація Маєр» підлягають соціальному забезпеченню, відрахування на яке провадиться на умовах і в порядку, передбаченому чинним законодавством.

Локальними нормативними актами ТОВ «Корпорація Маєр» може встановлювати додаткові (крім передбачених законодавством) трудові та соціально-побутові пільги для своїх працівників або їх окремих категорій.

Перш ніж сформулювати заходи щодо управління мотивацією праці робітників або розробити проект, результатом якого стане заохочення працівників на досліджуваному підприємстві, слід проаналізувати яким чином змінюється чисельність працівників на підприємстві та виявити фактори впливу.

Існує багато методик аналізу використання трудових ресурсів. Тому в залежності від завдань та наявної інформації слід використовувати той чи інший спосіб аналізу.

Специфіка нашого дослідження полягає в тому, що аналізу мають підлягати не лише персонал підприємства, а і те що обумовлює його нормативну чисельність, а саме нормування та планування цієї чисельності.

Тому на нашу думку доцільним буде доповнити стандартні етапи аналізу персоналу підприємства аналізом стану нормування праці.

Об'єктом нашого аналізу є система мотивації; чисельність персоналу підприємства, його кваліфікація; рух робочої сили, витрати робочого часу; нормування праці.

Таким чином, аналіз використання трудових ресурсів та нормування праці складається з наступних етапів:

- оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та рух робочої сили;
- аналіз використання робочого часу;
- вивчення продуктивності праці;
- оцінка витрат на утримання персоналу підприємства;
- оцінка нормування праці на підприємстві.

Оцінка забезпеченості трудовими ресурсами ТОВ «Корпорація Маєр» передбачає визначення укомплектованості персоналу.

В табл. 2.6 наведена планова та фактична чисельність працівників за категоріями, відсоток виконання плану з чисельності за 2018-2020 р.

Отже, за результатами таблиці можна зробити наступні висновки: чисельність працівників у 2020 р. становила 130 осіб, що на 26 осіб (86,8%) менше ніж у 2019 р.

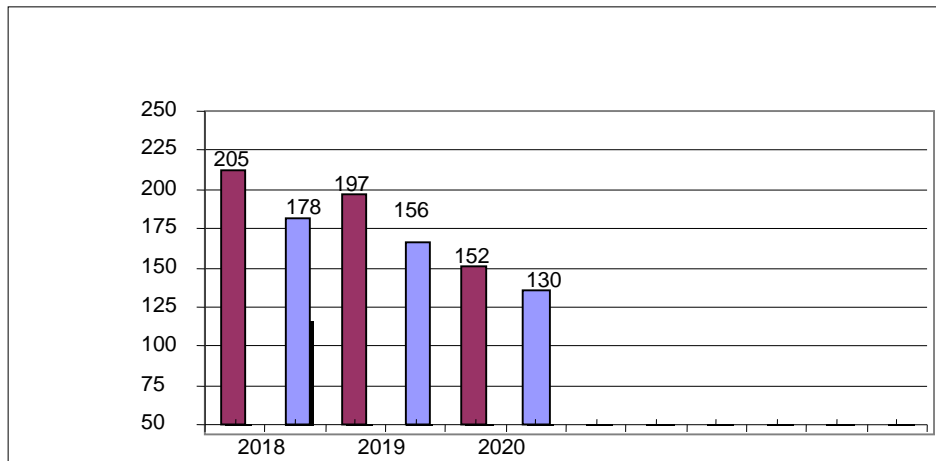
Таблиця 2.6 – Аналіз укомплектованості персоналу ТОВ «Корпорація Маєр»

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення факту від плану, %		
	план	факт	план	факт	план	факт	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чисельність працівників	205	178	197	156	152	130	86,8	78,2	85,5
з них:									
робітники	166	143	162	125	124	102	86,1	77,2	82,3
керівники	21	19	18	16	15	16	90,5	88,9	106,6
службовці	3	3	3	3	3	3	100	100	100
спеціалісти	15	13	14	12	10	9	86,7	85,7	90,0

Головним чином чисельність працівників зменшилась за рахунок скорочення штату робітників та керівників. Графічно представимо динаміку планової та фактичної чисельності працівників ТОВ «Корпорація Маєр» (рис. 2.2).

Як видно з рис. 2.2, план чисельності працівників не виконувався на 100% протягом 2019-2020 р. Найвищій рівень укомплектованості був у 2018 р., і становив 86,8%, а найнижчій – у 2019 р. – 78,2%, у 2020 р. – 85,5%.





■ – планова чисельність працівників

■ – фактична чисельність працівників

Рисунок 2.2 – Аналіз укомплектованості персоналу ТОВ «Корпорація Маєр»

Причинами недоукомплектованості кадрами є нестача спеціалістів з певним освітнім рівнем та досвідом роботи. Поряд з аналізом забезпеченості та укомплектованості персоналу необхідно дослідити структуру персоналу основної діяльності ТОВ «Корпорація Маєр».

В табл. 2.7 представлена структура персоналу за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.7 – Структура персоналу ТОВ «Корпорація Маєр» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхил. пунктів структури 2018-2019 рр. 2019-2020 рр.	
	факт	%	факт	%	факт	%		
Чисельність працівників	178	100	156	100	130	100	-	-
Робітники	143	80,3	125	80,1	102	78,46	-0,2	-1,64
Керівники	19	10,7	16	10,3	16	12,3	-0,4	2,0
Службовці	3	1,7	3	1,9	3	2,3	-0,2	0,4
Спеціалісти	13	7,3	12	7,7	9	6,9	-0,4	-0,8

Аналізуючи дані табл. 2.7 можна зробити висновок, що на підприємстві відбувається зниження виробничого потенціалу, адже частка робітників у 2020 р. нижча ніж у 2019 р. на 1,64 пункти структури. Фактична частка керівників та службовців у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла на 2,0 та 0,4 пунктів структури, а частка спеціалістів знизилась на 0,8 пункти структури. Такі зміни у структурі персоналу можуть бути пов'язані зі змінами в організаційній структурі та вдосконаленням (механізацією, модернізацією) технологічного процесу.

Удосконалення техніки, технології, організації виробництва призводить до зниження потреби у робітниках, таким чином відбувається вивільнення трудових ресурсів та підвищення обсягів виробництва. Окрім того, відбувається зміни у співвідношенні основних та допоміжних працівників, а саме, відбувається зниження питомої ваги допоміжного персоналу підприємства.

Поряд з кількісним складом працівників доцільно розглянути його якісний склад, який характеризується загальноосвітнім, професійно-кваліфікаційними рівнями, статево-віковою і внутрішньовиробничою структурами. Велика увага приділяється аналізу забезпеченості підприємства кваліфікованими кадрами та надлишок або нестача працівників у розрізі провідних підрозділів за професіями та спеціальностями.

Аналіз професійного та кваліфікаційного рівня працівників здійснюється шляхом співставлення наявної чисельності за спеціальностями та розрядами з необхідною для виконання кожного виду робіт по підприємству в цілому.

В нашому випадку такий аналіз доцільно здійснити аналізуючи загальні показники професійного та кваліфікаційного рівня робітників ТОВ «Корпорація Маєр». При цьому буде визначений надлишок або нестача за кожною професією. Такий аналіз може бути здійснений лише за умови наявності інформації про нормативи чисельності на підприємстві, а саме методики їх розрахунків.

Аналіз якісного складу трудових ресурсів підприємства за їх віком, статтю, освітою, стажем роботи можна оформити за допомогою наступної табл. 2.8.

Аналізуючи дані табл. 2.8 можна зробити висновок, що найбільша частка працюючих на підприємстві має вік від 30 до 50 років – 71,5%.

Такий високий відсоток працівників даних вікових груп може свідчити про те, що спостерігається тенденція «старіння» персоналу, що підтверджується низькою питоною вагою працівників віком від 18 до 30 років – 15,4%.

Технологічна особливість виробничого процесу обумовлює той факт, що в основному виробництві зайнято 78,5% жінок.

Таблиця 2.8 – Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Корпорація Маєр» за 2020 рік

Групи працівників								
За віком, років	Чисельність працівників	Питома вага	За статтю	Чисельність працівників	Питома вага	За трудовим стажем	Чисельність працівників	Питома вага
До 18	-		чоловіки	28	21,5	До 3	10	7,6
Від 18 до 30	20	15,4	жінки	102	78,5	Від 3 до 6	11	8,6
Від 30 до 40	62	47,7				Від 6 до 8	61	46,8
						Від 8 до 15	15	11,6
Від 40 до 50	31	23,8				Більше 15	33	25,4
Від 50 до 60	15	11,6						
Старші 60	2	1,5						
разом	130	100				разом	130	100

Позитивною характеристикою трудових ресурсів є те, що 58,4% працівників з трудовим стажем від 6 до 15 років, що можна оцінити як нормальну плинність кадрів.

Важливим об'єктом аналізу є рух робочої сили. Передумовою зростання продуктивності праці та ефективності виробництва є стабільність складу персоналу. Зміна в складі працюючих за віком, стажем роботи та освітою відбувається внаслідок руху робочої сили.

Для характеристики руху робочої сили розраховують і аналізують динаміку наступних показників:

- коефіцієнт обороту з приймання;
- коефіцієнт обороту з вибуття;
- коефіцієнт плинності.

Рух трудових ресурсів ТОВ «Корпорація Маєр» за 2018-2020 рр. представлений в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Рух трудових ресурсів ТОВ «Корпорація Маєр» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2018 р. від 2020 р.	
				+/-	%
Прийнято на підприємство	22	25	28	6	78,6
Звільнено	21	22	26	5	95,5
за станом здоров'я	4	3	4	0	100
по смерті	1	0	0	-1	0
на пенсію	7	8	9	2	77,8
за власним бажанням	8	9	10	2	80,0
перевод на інш підпр.	1	2	3	2	33,3
Середньоспискова чисельність працюючих (осіб)	178	156	130	-48	73,0
Коефіцієнти:					
-обороту з приймання	0,123	0,160	0,215	0,002	57,2
-обороту зі звільнення	0,117	0,141	0,200	0,003	82,9
-плинності	0,06	0,052	0,054	-0,006	90,0

Аналізуючи дані табл. 2.9, можна зробити висновок, спостерігається тенденція до зниження коефіцієнту плинності протягом останніх чотирьох років, так у 2018 р. його значення було максимальним і становило 0,06%, а у

2019 р. – 0,052%, 2020 р. – 0,054%. Так у 2020 р. порівняно з 2018 р. коефіцієнт плинності знизився на 90%, що свідчить про стабільну роботу колективу протягом останніх чотирьох років. Що стосується динаміки змін коефіцієнту обороту з приймання та звільнення, та їх значення протягом 2018-2020 р. були досить високими та рівними, що свідчило про відсутність приросту чисельності працюючих. Така ситуація спостерігалась до 2019 р., а у 2020 р. чисельність працюючих зменшилась 26 осіб і становила 130 осіб. Коефіцієнт обороту з приймання у 2020 р. порівняно з 2018 р. знизився на 57,2%; коефіцієнт обороту зі звільнення також знизився на 82,9%. Таким чином, в порівнянні коефіцієнтів з прийняття та звільнення в результаті дало приріст чисельності працівників на 25,7%. Аналіз балансу робочого часу ТОВ «Корпорація Маєр» представлений в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз балансу робочого часу ТОВ «Корпорація Маєр» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відх. 2018 р. від 2020 р.	
				+/-	%
Календарний фонд часу, дні	366	365	365	-1	-0,27
Вихідні, дні	114,6	113,9	114	-0,6	-0,52
Неявки на роботу, у т. ч.:	41,305	40,5	39,7	-0,89	-2,16
щорічні відпустки	30,2	29,2	28,7	-1	-3,31
відпустки на навчання	1,4	1,7	1,3	-0,1	-7,14
декретна відпустка	-	0,01	-	-	-
відпустка з дозволу адміністрації	0,56	0,65	0,57	0,01	1,7
хвороби	9,1	8,9	9,1	0,2	2,2
прогули	0,005	0	0,001	0,005	100
простої	0,04	0,04	0,03	-0,01	-25
Явочний фонд роб. часу, дні	210,1	210,6	211,3	0,495	0,24
тривалість робочої зміни, год	8	8	8	0	0
Бюджет робочого часу, год	1680,8	1684,8	1690,4	3,96	0,24
Скорочені дні, год	0	0	0	0	0
Внутрішньозмінні простої, год	0,02	0,03	0,01	-0,01	-50
Корисний фонд робочого часу, год	1676,6	1678,5	1688,3	6,056	0,36
Середня тривалість робочої зміни, год	7,98	7,97	7,99	0,01	0,12
Понаднормово відпрацьований час, год.	123	214	201	55	44,7

Аналізуючи дані табл. 2.10 можна зробити висновок, що значна частина втрат робочого часу викликана суб'єктивними факторами: додатковими відпустками, простоями, відпустками з дозволу адміністрації, що можна вважати невикористаними резервами збільшення фонду робочого часу. У разі їх недопущення вивільнилось би значна кількість працівників. Випуск продукції залежить не лише від чисельності працюючих, а й кількості затраченої на виробництво праці, її продуктивності. Тому не обхідно вивчити ефективність використання робочого часу трудового колективу.

Так у 2020 р. явочний фонд робочого часу становив 211,3 дні, з яких невідпрацьовано – 40,41 дня.

Внутрішньо змінні простоя призвели до скорочення тривалості робочої зміни до 7,99 год., що зменшило ефективний фонд робочого часу на 536 люд/год., а значить знизилась ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Корпорація Маєр».

Показники забезпеченості підприємства трудовими ресурсами ще не характеризують ефективного їх використання і, відповідно, не можуть бути факторами, які безпосередньо впливають на обсяг продукції, що випускається.

Аналіз використання робочого часу проводиться за даними балансу робочого часу. У балансі робочого часу розраховуються календарний, табельний, максимально можливий і явочний фонди робочого часу.

Аналіз використання трудових ресурсів, зростання продуктивності праці необхідно розглядати у взаємозв'язку з оплатою праці. Зі зростанням продуктивності праці створюються реальні передумови підвищення її оплати. При цьому кошти на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її оплати. Тільки за такої умови створюються реальні можливості для нарощування темпів розширеного виробництва.

В табл. 2.11 наведена інформація про розміри фонду оплати праці та середню заробітну плату за період з 2018 р. по 2020 р. Як видно з табл. 4.6, протягом останніх шести років спостерігається економія фонду оплати праці,

причинами чого є: по-перше, відпрацювання балансів робочого часу не в повному обсязі; по-друге, нарахування оплати внутрішньо змінних простоїв; по-третє, відхилення в тарифікації робітників від передбачених штатним розкладом, по-четверте, виплата премій, що непередбачені плановим фондом оплати праці.

Таблиця 2.11 – Фонд заробітної плати одного працівника ТОВ «Корпорація Маєр» за 2018-2020 рр., грн.

Показник	2018 р.			2019 р.			2020 р.		
	план	факт	економія	план	факт	економія	план	факт	економія
ФОП робітників	6008 654	5803290	-205364	7007749	6472419	-535330	8972654	8643 908	-328746
Основна і додаткова	5733 224	5527860		6609679	6074349		8542578	8213 832	
Заохочення та виплати	2754 30	275430		398070	398070		430076	4300 76	
Середня з/п 1-го працівника		917,963			1215,883			1374, 003	
Продуктивність (річна) 1-го працівника		5764,15			7051,85			7318, 25	

Аналізуючи дані табл. 2.11 можна зробити висновок, протягом періоду з 2017 р. по 2019 р. спостерігається безперервний ріст заробітної плати, що пояснюється стабільною роботою колективу ТОВ «Корпорація Маєр» у

напрямку збільшення обсягів виробництва, покращення якості та постійним попитом на продукцію.

Із аналізу видно, що безперервно зростає середня заробітна плата працівників, а за рахунок підвищення заробітної плати розвивається система преміювання.

Темпи росту продуктивності праці та заробітної плати ТОВ «Корпорація Маєр» наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Темпи росту продуктивності та заробітної плати ТОВ «Корпорація Маєр»

Рік	Розмір зарплати 1-го працівника	Темпи росту	Продуктивність праці одного працівника	Темпи росту	+/- (з/п-пп)
2018	917,96	1,25	5764,13	0,87	0,37
2019	1215,88	1,32	7051,85	1,22	0,10
2020	1374	1,13	7318,25	1,04	0,09

Аналізуючи дані табл. 2.12 що відображає порівняння темпів росту середньої заробітної плати та річної продуктивності праці, ми дійшли висновку, що темпи росту продуктивності праці хоча і є в більшості позитивними, але є нижчими ніж темпи росту середньої заробітної плати, а це може свідчити про неефективну організацію праці та значні втрати робочого часу, або неефективне використання коштів на оплату праці, що в свою чергу, не може сприяти нарощенням обсягів виробництва. З іншого боку, ріст заробітної плати обумовлений зростанням мінімальної заробітної плати, росу тарифних ставок та збільшення обсягів компенсаційних виплат і керівництво підприємства не може знизити рівень оплати праці.

Отже, керівництву ТОВ «Корпорація Маєр» слід розробити та впровадити заходи, що сприятимуть підвищенню управління системою мотивацією персоналу, що дасть змогу підвищити продуктивність праці швидшими темпами, аніж плинність.



## Висновки до Розділу 2

Управління поточною діяльністю ТОВ «Корпорація Маєр» здійснюється виконавчим органом – Директором, яким може бути один із учасників, або інша особа, прийнята на дану посаду у відповідності до вимог трудового законодавства. З директором укладається трудовий договір (контракт).

Від імені Товариства, за дорученням загальних зборів, трудовий договір (контракт) підписує один із учасників. Управління персоналом на ТОВ «Корпорація Маєр» здійснюється менеджерами вищого рівня, які мають належний рівень компетентності, комунікабельності та цілеспрямованості.

Керівництву ТОВ «Корпорація Маєр» необхідно розробляти та впровадити заходи, що сприятимуть підвищенню управління системою мотивацією персоналу, що дасть змогу підвищити продуктивність праці швидшими темпами, аніж плінність.

Аналіз використання трудових ресурсів, зростання продуктивності праці необхідно розглядати у взаємозв'язку з оплатою праці. Зі зростанням продуктивності праці створюються реальні передумови підвищення її оплати. При цьому кошти на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її оплати. Тільки за такої умови створюються реальні можливості для нарощування темпів розширеного виробництва.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОРПОРАЦІЯ МАЄР»

#### 3.1 Пропозиції щодо покращення системи мотивації праці персоналу підприємства

В сучасних умовах розвитку соціальних відносин подяка персоналу за виконання роботи – один з найкращих засобів збереження їх мотивації та зацікавити до роботи. Існує велика кількість засобів як зробити оцінку та винести винагороду робітникам за виконання роботи. Деякі з цих засобів, якщо і потребують матеріальних витрат для здійснення, то незначних. Очевидно, що форми заохочення, які не потребують додаткових затрат стимулюють найбільш ефективно. Впливають на характер організації мотивації деякі особливості пов'язані з українським менталітетом, коренями, культурою та вихованням.

Отже, пропонуємо сформувати внутрішню мотивацію кожного робітника ТОВ «Корпорація Маєр» за допомогою переліку організаційних методів стимулювання персоналу.

До першого методу можна віднести делегування повноважень. Незважаючи на те, що деякі завдання, що керівник виконує кожен день, стали для нього рутинними, вони можуть бути дуже цікавими і навіть захоплюючими для підлеглих.

Коли працівники блискуче справляються зі своїми завданнями, керівник може їх заохочувати, передаючи деякі зі своїх обов'язків або доручивши розробку проектів, над якими підлеглим цікаво було б працювати. Делегування повноважень підлеглим ефективно стимулює та завдяки цьому є можливість розвивати свої професійні навички. Від цього виграють працівники та підприємство, і це повернеться сторицею.

Другий метод – публічне визнання. Кожна людина хоче, щоб його заохочували і високо цінували за гарне виконання роботи. Один з найлегших і ефективних способів заохочення без грошових витрат – публічне вираження вдячності:

- оголошення про досягнення на оперативних засіданнях;
- публічні подяки на інформаційному кутку;
- електронні вітання, повідомлення за відмінну роботу.

Необхідно привселюдно виносити похвалу ефективним працівникам ТОВ «Корпорація Маєр». Подяка працює на підвищення статусу, а ще сприяє виникненню або зміцненню командного почуття, здатного викликати до життя відчуття відповідальності за загальний результат. Якщо співробітника заохочувати на тлі негативної характеристики колективу в цілому, це приведе до руйнування неформальних комунікацій у колективі, та виступить наочною демонстрацією офіційного курсу керівництва.

Третій метод – вільний час. Наступний важливий, не потребує грошових витрат спосіб заохочення працівників надання їм вільного часу.

У сьогоdnішньому дуже зайнятому діловому світі вільний від роботи час придбав неймовірну цінність. Люди хочуть проводити більше часу зі своїми друзями і родинами і якнайменше – на робочому місці. І якщо заохотити працівника вільним часом або вихідним, він буде дуже рад цієї можливості і вдячний за наданий вільний час.

Четвертий метод – інформація. Працівники бажають отримувати інформацію вчасно, тому керівники, замість того, щоб приховувати її від своїх підлеглих, повинні цією інформацією з ними поділитися. Персоналу цікаво буде довідатися про те, як функціонує приватне підприємство, які в неї плани. Варто також утягувати ключових працівників у стратегічне планування роботи на рік. Вони будуть передавати своїм підлеглим поставлені задачі і цілі ТОВ «Корпорація Маєр» як короткострокові, так і довгострокові.

Надаючи працівникам інформацію, керівник не тільки подає інформацію, необхідну для прийняття більш обґрунтованих і вірних рішень,

але і показує, що цінує їх як людей.

П'ятий метод – зворотний зв'язок. Працівники хочуть знати, наскільки цінується те, що вони роблять на своєму робочому місці. Єдина людина, що може сказати їм, як вони працюють, їхній керівник. Він може запросити на спільний обід (кава). Під час такої неофіційної зустрічі можна довідатися, як йдуть справи на роботі, є чи якісь питання, чи потрібна допомога. У такий спосіб можна забезпечити зворотний зв'язок і подякувати за гарне виконання роботи.

Не потрібно чекати щорічної оцінки діяльності працівників, щоб надати їм зворотний зв'язок. Дійсно, чим сильніше зворотний зв'язок у діяльності і чим частіше керівник її забезпечує, тим у більшому ступені підлеглі будуть відповідати існуючим вимогам.

Шостий метод – залучення працівників до прийняття управлінських рішень. Варто стимулювати працівників на процес прийняття рішень, особливо тих, котрих це стосується. Надходячи таким чином, можна показати повагу їхньої точки зору й одержати гарантовано достовірну вихідну інформацію в процесі прийняття рішень.

Іноді підлеглі бачать кращі рішення виникаючих проблем, оскільки безпосередньо здійснюють організаційний процес і спілкуються зі споживачами продукції. На жаль, у працівників рідко запитують їхню думку. Залучення працівників дає змогу збільшити їх зобов'язання перед організацією і у той же час спростити здійснення нової ідеї організаційних змін. При цьому витрати нульові, віддача величезна.

Метод сьомий – незалежність. Працівники високо цінують волю у виборі способу виконання роботи. Нікому не подобається інспектор або керівник, що знаходиться за спиною, нагадуючи про порядок виконання роботи і поправляючи кожний раз при самих незначних відхиленнях або помилках.

Набагато ефективніше забезпечити співробітникові необхідну підготовку або дати необхідну інформацію і літературу, а потім надати

можливість самостійно вирішити, яким способом виконати роботу, адже головне – не процес, а результат. Тим самим можна збільшити ймовірність того, що робота буде виконана в строк та досконало. Крім того, працівники, що почувають свою незалежність, принесуть додаткові ідеї, енергію й ініціативу у свою роботу.

Восьмий метод – корпоративність. Дні народження, річниці, рекорд по обслуговуванню клієнтів, старі добрі свята — Новий рік, 8 березня, 14 лютого і безліч інших подій — відмінний привід для того, щоб їх відсвяткувати. Нескладно купити декілька коробок тістечок і влаштувати корпоративну вечірку. Ця ідея, щоправда, не відноситься до категорії «не потребуючих грошових витрат». Але через деякий час, працівники самі почнуть інвестувати дані заходи, тому що їм цікаво разом, веселитися, спілкуватися. Це об'єднує колектив, дає можливість створити команду однодумців. Відносини оцінюються як заохочення, можна також включити в соціальний корпоративний пакет. Підлеглі гідно оцінять заохочення, а керівник одержить якісне виконання роботи і відданість працівників.

Дев'ятий метод – кар'єрне зростання. Працівники, особливо молоді фахівці, приходять в організацію, припускаючи одержати згодом престижну посаду. При прийомі на роботу варто розповісти їм, які кар'єрні сходи очікують їх у випадку досягнення гарних результатів у роботі. Можна навіть намалювати кожному працівникові його кар'єрограму, щоб він розумів, до чого потрібно прагнути і чого можна досягти. Знання про те, який кар'єрний ріст його очікує, буде могутнім стимулом у роботі для кожного й однієї з головних причин того, чому людина буде працювати саме у вашому підприємстві, а не піде до конкурентів, де пропонують велику заробітну плату. Але, ніколи не треба обіцяти того, чого не зможете дати згодом, так можна підірвати репутацію й імідж компанії і згодом прославитись, як непривабливе підприємство.

Метод десятий – підвищення відповідальності. Більшість працівників удосконалюються на своєму робочому місці. Удосконалювання через

вивчення нових можливостей – так само добре, як і шанс навчитися новому. Деякі працівники задоволені рухом у невизначеність. Але більшість сподівається вивчити більше, щоб бути учасником прийняття рішень високого рівня, підвищуючи як свою відповідальність, так і своє жалювання. Тому надання працівникам можливості діяти, навчатися і професійно зростати – сильний стимулюючий фактор, що в свою чергу демонструє довіру і повагу.

Останній метод – редизайну. Він полягає в тому, щоб розвинути в співробітнику усвідомлення цінності своєї праці і почуття відповідальності за якість і обсяг наданих послуг. Досягається цей дивний „психологічний стан” (відповідно до термінології Хекмена й Олдхема) за допомогою ряду наступних процедур: сполучення доручених співробітникові робіт, формування робочих груп, створення ефективних комунікаційних каналів і посилення вертикального навантаження. Метод редизайна праці містить у собі наступні складові:

- про різноманітність передбачених задач, що дозволить уникнути рутинності праці, а також сприяє нагромадженню досвіду співробітником і розвиткові його творчого потенціалу;
- про завдання, яке виконує співробітник від початку і до кінця, сприяє розвиткові почуття відповідальності;
- про усвідомлення значимості виконаного завдання (для компанії, відділу, народу або країни);
- про максимальне розширення автономності співробітника в процесі виконання завдання, що розвиває навички прийняття самостійних рішень.

Крім цього, варто пам'ятати про інші «золоті» правила матеріальної мотивації: мотивувати співробітників впливає виходячи з їхніх власних бажань, а не бажань роботодавця; будь-які системи мотивації необхідно розробляти і впроваджувати в руслі стратегії організації.

Ефективних і неефективних форм і систем заробітної плати не існує. Ефективність кожної з них визначається широким комплексом об'єктивних факторів. Серед них:

- якість оперативного планування виробництва;
- рівень організації виробництва і праці;
- наявність і якість норм праці;
- кваліфікація працівників, спеціалістів і керівників;
- зацікавленість працівників у постійному підвищенні ефективності виробництва.

При цьому важливо підкреслити, що названі й не названі тут фактори або умови можуть позитивно впливати на зниження витрат на оплату праці лише в тому випадку, коли вони задіяні всі без винятку і в повному обсязі. Недооцінювання будь-якого з них нівелює корисність всіх інших разом узятих. Ми маємо справу з ефектом системи, коли результат взаємодій сукупності взаємопов'язаних елементів кількісно і якісно відрізняється від результатів розрізнених дій кожного елемента окремо.

Тому заходи щодо підвищення ефективності використання форм і систем заробітної плати призведуть до результатів стосовно зниження собівартості лише в тому разі, коли вони здійснюватимуться при взаємодії з комплексним удосконаленням організації виробництва в найбільш широкому розумінні цього процесу. Критеріями, що впливають на вибір варіантів стратегій стимулювання, є не тільки короткострокові чи довгострокові результати праці, але й варіативність мотивів (табл. 3.1).

Дана система містить: внутрішні мотиви, що утворюються в результаті особистих характеристик конкретної особи (ВМ); зовнішні позитивні мотиви, які викликають позитивну реакцію (ЗПМ); зовнішні негативні мотиви, що базуються на примусі до праці (ЗПМ) через систему штрафів та загроз звільнення. При побудові системи винагород спостерігається стійка тенденція відходу від індивідуальних, короткострокових орієнтирів до колективних довгострокових стимулів. Але система винагород не є використання повного комплексу системи стимулювання.

Таблиця 3.1 – Варіативність моделей стимулювання персоналу при стратегічному управлінні ТОВ «Корпорація Маєр»

Моделі мотивації	Системи мотивації	Цілі діяльності підприємства
1. Модель сполучення внутрішніх мотивів, спонукання та примусу до праці	[ВМ] U [ЗПМ] U [ЗНМ]	Цілі діяльності, які пов'язані з розширенням діяльності, але не вистачає коштів, щоб використовувати тільки [ВМ] U [ЗПМ]
2. Модель спонукання до праці	[ЗНМ]	Підприємства, які не орієнтуються на довгострокове використання персоналу, звертають увагу на економію фінансових ресурсів
3. Модель сполучення спонукання та примусу до праці	[ЗПМ] U [ЗНМ]	Підприємства вивчають тенденції розвитку соціального фактору, всі заходи по стимулюванню направлені тільки на максимальне використання існуючого персоналу
4. Модель сполучення внутрішніх мотивів та спонукання до праці	[ВМ] U [ЗПМ] U [ЗНМ]	Підприємства, що працюють на перспективу, персонал сприймають як головний ресурс, що потрібно розвиватись та підтримувати
5. Модель сполучення внутрішніх мотивів та примусу до праці	[ВМ] U [ЗНМ]	Персонал вивчають, але формують його тільки з тих претендентів що мають обмежені можливості реалізації своїх внутрішніх мотивів і змушені погоджуватися на умови організації

Процеси які відбуваються в ТОВ «Корпорація Маєр», безпосередньо впливають на мотивацію персоналу в різних їх співвідношеннях, утворюють систему стимулювання праці.

Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Корпорація Маєр» передбачають наступні позиції:

- впровадження мотиваційних моделей стимулювання персоналу
- при стратегічному управлінні;
- орієнтація діяльності на довгострокову перспективу;
- стимулювання збуту продуктів харчування;
- автоматизація виробництва;
- оновлення матеріально-технічної бази;
- проведення фундаментальних наукових досліджень;
- диверсифікацію виробництва;
- інтенсивну інноваційну діяльність;



– максимальне використання творчої активності персоналу.

Отже, для більш ефективної діяльності ТОВ «Корпорація Маєр» пропонуємо заходи мотивації праці робітників, а саме: змінити строки планування, тобто удосконалити довгострокове планування для орієнтації діяльності в майбутньому; стратегічний план має бути більш точним та конкретним; делегування прав та обов'язків повинно носити більш індивідуальний характер; удосконалити процес постачання та розрахунків; для більш ефективної діяльності ТОВ «Корпорація Маєр» потрібно змінити деяке обладнання (вітрини, полиці для товару, морозильні камери); запровадити у діяльність комп'ютери, що дозволить скоротити час на виконання заданої роботи; удосконалити функції маркетолога, що дозволить підприємству більш точно дізнатися про потреби споживачів, про конкурентів, їх діяльність, ціни, посередників; удосконалити децентралізовану структуру управління; впровадити матеріальні та нематеріальні (нагороди, грамоти, подяки) стимули для працівників ТОВ «Корпорація Маєр», для заохочення їх до праці; намагатися керівництву ТОВ «Корпорація Маєр» враховувати інтереси і побажання працівників; покращити системні спостереження за виконанням поточних завдань, програм, планів; удосконалити умови контролю за матеріальними ресурсами, а саме за якістю товарів; уникати прискіпливого і прихованого контролю; встановити жорстокі, але реальні для досягнення стандарти й такі, що об'єктивно відображають результати діяльності людей; встановити двостороннє спілкування між менеджерами і підлеглими; якомога краще намагатися зробити контролю всеохоплюючим, операційним, оперативним, зосередженим на результатах, простим, безперервним.

3.2 Оцінка ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Корпорація Маєр»

На практиці формування кадрових стратегій можуть використовуватися різні варіанти мотиваційного комплексу стимулювання праці людини.

Побудова системи винагород та підвищення зацікавленості всіх працівників в ефективності функціонування ТОВ «Корпорація Маєр» пов'язане з визначенням двох основних проблем: який рівень визначення високої якості праці; як підвищити зацікавленість працівників у високій якості праці.

Якість праці можна розглядати з точки зору задоволення ТОВ «Корпорація Маєр» динамічних вимог ринку, а також з точки зору зусиль, що приймаються нею для задоволення цих вимог.

Дослідивши моделі стимулювання персоналу, ми пропонуємо методику формування витрат на мотивацію праці персоналу ТОВ «Корпорація Маєр» з урахуванням факторів зміни ринкової позиції підприємств, яка дає змогу визначити величину витрат на мотивацію праці з урахуванням індексу зміни кон'юнктури ринку, рівня конкурентноздатності продукції, індексу зміни витрати на виробництво продукції, показників ефективності функціонування ТОВ «Корпорація Маєр», продуктивності праці персоналу.

Запропонована методика, має наступний алгоритм:

1. Розраховуємо індекс зміни ступеня задоволення потреб ринку:

$$P_{pi} = \text{ВП}_k / \text{ВП}_n, \quad (3.1)$$

де  $P_{pi}$  – індекс зміни ступеня задоволення потреби ринку;

$\text{ВП}_k$  – виробництво продукції на кінець періоду;

$\text{ВП}_n$  – виробництво продукції на початок періоду.

Потреба ринку безпосередньо залежить від конкурентноздатності продукції, яку випускає ТОВ «Корпорація Маєр».

2. Пропонуємо розрахувати індекс зміни конкурентоспроможності продукції за відповідно економічними та технічними параметрами:

$$K_{pi} = \sqrt{K_T * \text{Ц}}, \quad (3.2)$$

де  $K_{\pi}$  – конкурентноздатність продукції;  
 $K_T$  – технічні критерії конкурентоспроможної продукції;  
 $\Pi$  – ціна продукції, економічні критерії конкурентоспроможної продукції.

3. Використовуючи показники  $P_{\pi}$  та  $K_{\pi}$ , можна визначити загальний показник зміни ступеня задоволення потреб ринку ( $ZP_{\pi}$ ):

$$ZP_{\pi} = \sqrt{P_{\pi} * K_{\pi}} \quad (3.3)$$

де  $ZP_{\pi}$  – загальний показник ринкових потреб.

4. Економічне задоволення потреб ринку супроводжується відповідними затратами, при цьому виникає необхідність розрахувати індекс зміни витрат на виробництво, який визначається наступним показником:

$$V_{vi} = V_{\pi} / V_k, \quad (3.4)$$

де  $V_{vi}$  – індекс зміни витрати на виробництво продукції;

$V_{\pi}$  – витрати на початок періоду, тис. грн.;

$V_k$  - витрати на кінець періоду тис. грн..

5. Наступним кроком пропонуємо оцінити ефективність (якість) функціонування ТОВ «Корпорація Маєр» за допомогою показника:

$$E_{\phi} = ZP_{\pi} / V_v, \quad (3.5)$$

де  $E_{\phi}$  – ефективне (якісне) функціонування ТОВ «Корпорація Маєр».

Даний показник характеризує співвідношення темпів росту ступеня задоволення потреб і темпів зміни витрат. Якщо  $E_{\phi} > 1$ , то персонал працює ефективно, якщо  $E_{\phi} < 1$ , то якість функціонування системи не може бути ефективною.

6. При формуванні зацікавленості в результатах праці передбачається оцінювати ефективність праці окремого робітника за формулою:

$$E_{\text{п}} = \text{П}_{\text{Ерч}} / \text{ЗП}_{\text{п}} * 100\% \quad (3.6)$$

де  $E_{\text{п}}$  – ефективність праці окремого робітника;

$\text{П}_{\text{Ерч}}$  – прибуток від виробництва продукції внаслідок економії робочого часу, отримані в результаті діяльності окремого працівника;

$\text{ЗП}_{\text{п}}$  – розмір заробітної плати працівника за період досягнення доходу.

Ми вважаємо, що заходи впроваджуються для зацікавленості співробітників у високій якості праці, пов'язані в управлінні ТОВ «Корпорація Маєр» з процесом стимулювання. Стимулювання спонукає до активної та ефективної трудової діяльності персоналу. Стимулюючи заходи необхідно пов'язувати з ефективністю (якістю) праці, для цього повинні розроблятися різні шкали величин стимулюючих впливів, що залежить від показників  $E_{\text{ф}}$  та  $E_{\text{п}}$ .

7. Пропонуємо розрахунок величини витрат на мотивацію праці персоналу ТОВ «Корпорація Маєр», з урахуванням ефективності різних стимулюючих впливів здійснювати за формулою (3.6):

$$V_{\text{м}} = \frac{\Delta \text{П} + P_{\text{с}} * T * P_{\text{в}}}{\frac{P_{\text{в}}}{P_{\text{с}}} * T \left( 1 - \frac{P_{\text{в}}}{\text{П}_{\text{пв}}} \right)}, \quad (3.7)$$

де  $V_{\text{м}}$  – витрати на мотивацію праці персоналу виробничої діяльності;

$\Delta \text{П}$  – плановий приріст прибутку виробничої діяльності;

$P_{\text{с}}$  – зменшення результатів на одиницю часу при нульових витратах на стимулювання;

$T$  – період, на протязі якого планується збільшити результати діяльності;

$P_{\text{в}}$  – існуючий рівень результатів діяльності;

$P_{пв}$  – потенційні потреби в результатах діяльності.

8. Необхідно провести розрахунок рентабельності виробничої діяльності з урахування витрат на мотивацію праці персоналу:

$$P = D/V_M * 100\%, \quad (3.8)$$

де  $P$  – рентабельність виробничої діяльності;

$D$  – дохід від реалізації продукції;

$V_c$  - витрати на мотивацію персоналу виробничої діяльності.

Методика оцінки витрат на мотивацію праці персоналу через обсяги виробництва конкурентоспроможної продукції розрахована на даних ТОВ «Корпорація Маєр».

Результати розрахунку методики оцінки витрат на мотивацію праці персоналу з урахуванням факторів зміни ринкової позиції підприємств для ТОВ «Корпорація Маєр» представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати методики оцінки витрат на мотивацію праці персоналу ТОВ «Корпорація Маєр» за 2019-2020 рр.

Вихідні дані		
Показники	2019 р.	2020 р.
1	2	3
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ( $D$ ), тис.грн.	143,80	337,60
Обсяг реалізації продукції на початок періоду ( $V_{пн}$ ), грн.	3158032	2873277
Обсяг реалізації продукції на кінець періоду ( $V_{пк}$ ), грн.	2873277	3004425
Технічний критерій ( $K_T$ )	0,3	0,4
Ціна продукції ( $C$ ), грн.	15,12	18,7
Витрати на початок періоду ( $V_{пн}$ ), грн.	755225	803366

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
Витрати на кінець періоду ( $V_{пк}$ ), грн.	803366	879053
Прибуток від виробництва продукції внаслідок економії робочого часу, отримані в результаті діяльності окремого працівника, $P_{ерч}$ , грн.	9236	10756

Заробітна плата працівника (ЗП <sub>п</sub> ), грн.	28800	44400
Плановий приріст прибутку (ΔП)	169,238	162,454
Зменшення результатів на одиницю часу при нульових витратах на стимулювання (P <sub>c</sub> ), грн.	107	105
Період, на протязі якого планується збільшити результати виробничої діяльності (T), дні	365	365
Існуючий рівень результатів виробничої діяльності (P <sub>в</sub> ), грн.	264,4	337,6
Потенційні потреби в результатах виробничої діяльності (П <sub>пв</sub> ), %	85	90
Розрахунок показників		
Індекс зміни потреби ринку (P <sub>пі</sub> )	0,9	0,10
Конкурентоздатність продукції (K <sub>п</sub> )	2,12	2,73
Загальний показник ринкових потреб (ЗР <sub>п</sub> )	1,38	0,53
Індекс змін витрат на виробництво продукції (B <sub>ві</sub> )	1,06	1,09
Ефективне (якісне) функціонування підприємства (E <sub>ф</sub> )	1,3	0,48
Ефективність праці окремого робітника (E <sub>п</sub> ), %	32,0	24,0
Витрати на мотивацію праці (B <sub>м</sub> ), тис.грн.	3468,31	10083,95
Рентабельність підприємства (P)	3,34	4,14
Приріст рентабельності підприємства (ΔP)	-	0,8

Розраховано автором на основі форм звітності підприємства

Як видно, з розрахунку допустимі витрати на мотивацію праці персоналу у 2020 р. складають 10083,95 тис. грн., рентабельність підприємства збільшилась на 0,8, можна зробити висновок, що чим ближче досягнутий рівень результатів виробничої діяльності до планового рівня, тим менш ефективніші витрати на стимулювання. Дослідження показали, що необхідно мати більше витрат на стимулювання персоналу для досягнення очікуваних результатів. Якщо рівень результатів дорівнює очікуваному та досягнутому рівню, то додаткові витрати на стимулювання не мають сенсу, а при підвищенні необхідного рівня можуть принести збитки.

Виникає необхідність графічно представити результати розрахунку методики мотивації праці персоналу через обсяги виробництва конкурентоспроможної продукції ТОВ «Корпорація Маєр» за 2019-2020 рр. рис. 3.1.

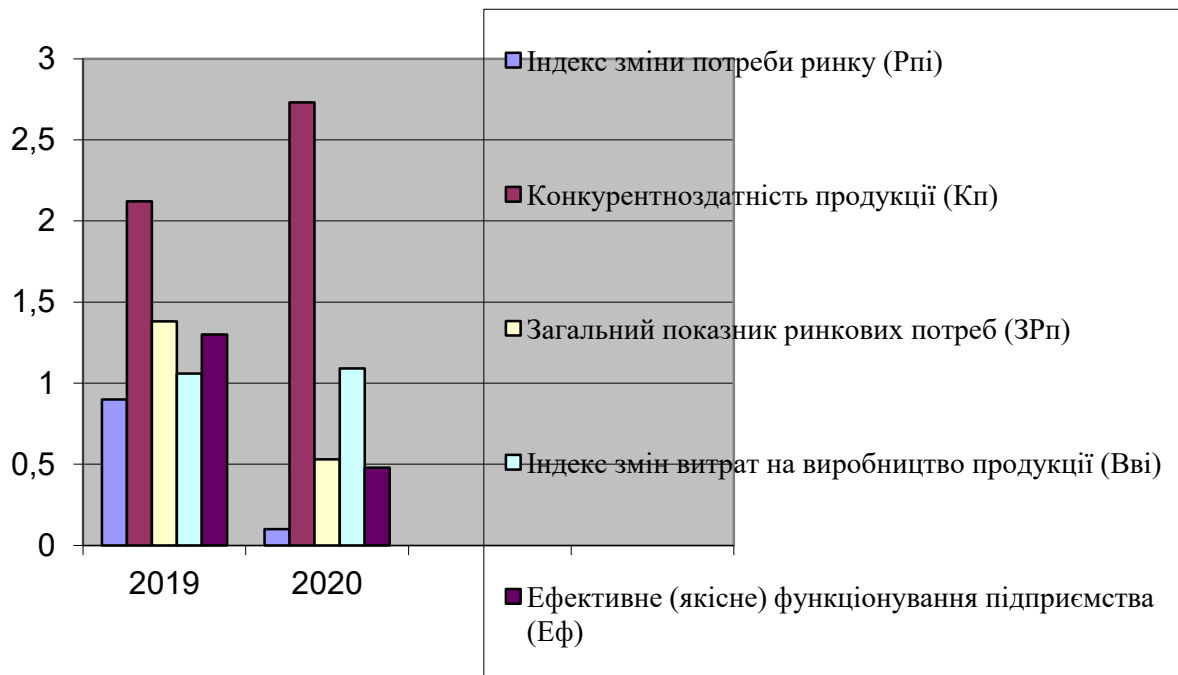


Рисунок 3.1 – Графічне зображення результатів методики оцінки витрат на мотивацію праці персоналу ТОВ «Корпорація Маєр»

Як видно з рис. 3.1, найвищий результат має конкурентноздатність продукції, яка коливається від 2,12 до 2,73.

Графічно представимо динаміку витрат на мотивацію праці діяльності (Вм) (рис. 3.2.).

Стабільність спостерігається в ефективності функціонування підприємства, але у 2010 році зменшився на 0,82 в порівнянні з 2019 роком.

Ефективність праці робітника займає найнижчі позиції, тому що береться до уваги дохід, отриманий в результаті діяльності окремого працівника та розмір заробітної плати працівника за період отримання доходу від реалізації продукції.

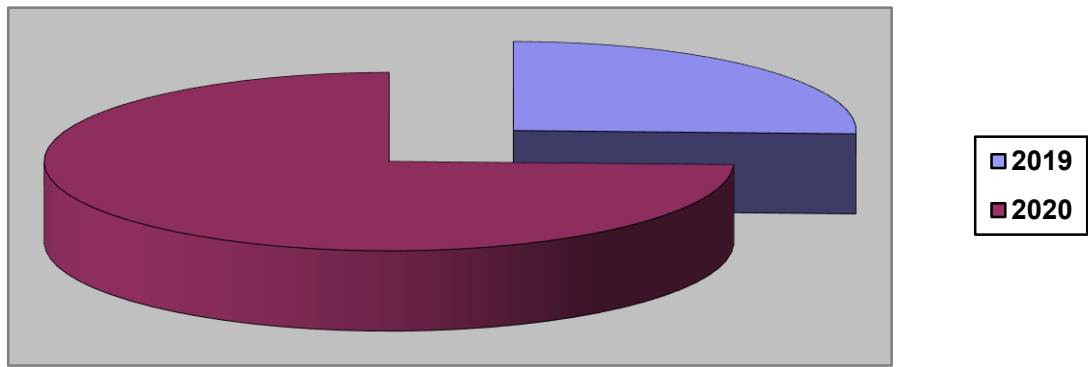


Рисунок 3.2 – Діаграма витрат на мотивацію праці персоналу ТОВ «Корпорація Маєр» за 2019-2020 рр. (В.)

Рентабельність ТОВ «Корпорація Маєр» підвищилась від 3,34 до 4,14 та приріст рентабельності складає 0,8.

Перспективні напрямки подальшого розвитку ТОВ «Корпорація Маєр» ми пропонуємо визначити за рахунок формування ефективної системи мотивації праці персоналу, розроблена автором (рис. 3.3).

Структура формування мотивації праці персоналу складається з наступних етапів: визначення головної цілі підприємства; декомпозиція цілей та їх складових, що можуть бути використані як головні напрямки стимулювання; типи стимулювання для працівників різного напрямку діяльності; етапи життєвого циклу процесу стимулювання та його місце в процесі управління діяльністю організації; визначення необхідних забезпечуючих умов процесу стимулювання.

Система стимулювання, яку буде використовувати в стратегічній діяльності підприємства, повинна бути налаштована на виконання стратегічних задач. Головна умова реалізації стратегій – не повинно бути жодного зайвого показника стратегічної діяльності.



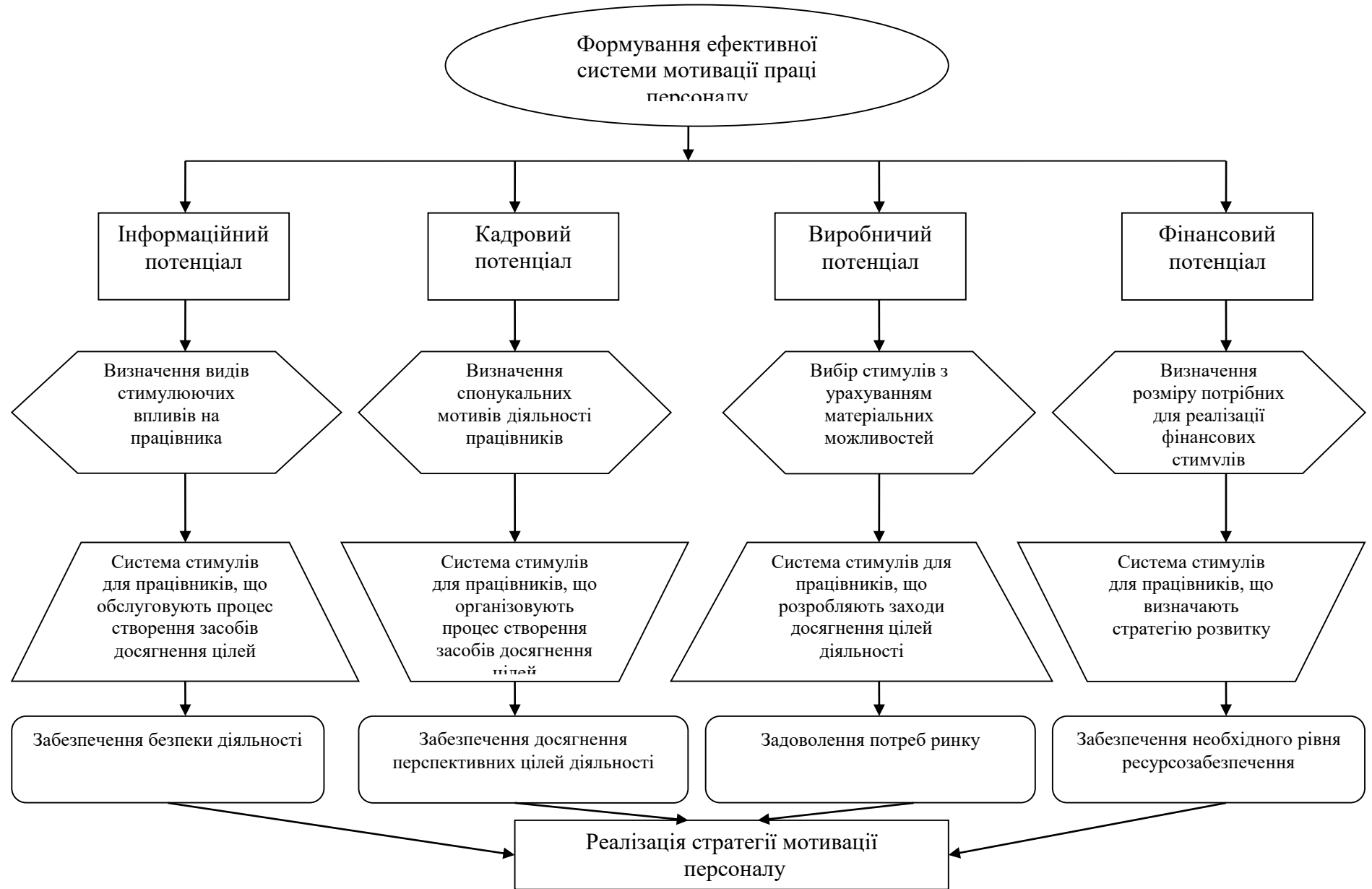


Рисунок 3.3 – Структура формування ефективної системи мотивації праці персоналу ТОВ «Корпорація Маєр»

Дослідження показали, що через різноманітність організаційно-економічних умов, суб'єктивність цілей діяльності та інноваційної активності різні стратегічні типи підприємств вибірково здійснюють стратегію стимулювання персоналу. Одні проводять стратегію зовнішньої негативної мотивації, стверджуючи, що люди за своєю природою схильні ухилятися від виконання службових обов'язків і тому їх потрібно примушувати до праці. Інші вважають, що зовнішній контроль та загроза звільнення або штрафних санкцій не є єдиним заходом орієнтації працівника на досягнення цілі та реалізації стратегії підприємства. Персонал бажано заохочувати до праці зовнішніми позитивними стимулами.

### Висновки до Розділу 3

Пропонуємо сформуванню внутрішню мотивацію кожного робітника ТОВ «Корпорація Маєр» за допомогою переліку організаційних методів стимулювання персоналу. До першого методу можна віднести створення умов для здійснення цікавої роботи, другий метод включає в себе індивідуальне та публічне визнання, третій метод характеризується наданням вільного часу. Четвертий метод своєчасне отримання інформації, п'ятий метод отримання зворотного зв'язку. До шостого методу відноситься залучення працівників до прийняття управлінських рішень, метод сьомий – незалежність, тобто надання можливості виконання завдань самостійно. Восьмий метод загальноприйнятий – це святкування значних подій у середині агентства. Дев'ятий метод – кар'єрний ріст, просування по службовій дробині та виховання своїх фахівців. Останній метод десятий – підвищення відповідальності за виконання важливих питань та завдань.

Отже, ТОВ «Корпорації Маєр» проведена оцінка системи мотивації персоналу самостійно визначає перспективи розвитку, планує і здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на продукцію, що ним виробляється.

## ВИСНОВКИ

Система мотивація є чинником ефективності праці, але надто висока мотивація особистості призводить до численних ускладнень в її функціонуванні і навіть до перевтоми. Тому потрібно оптимізувати мотивацію. Заохочення підсилює розвиток управління та має позитивний вплив на продуктивність персоналу. Виховання творчості, відповідальності дає можливість здійснювати керування за допомогою певних дій, які в свою чергу стимулюють до виконання найскладніших завдань.

Корпорація може створювати на території України і за її межами дочірні підприємства, філії, представництва, інші відокремлені підрозділи, передбачені чинним законодавством України.

Стратегія діяльності ТОВ «Корпорація Маєр» є задоволення суспільних потреб фізичних та юридичних осіб в його послугах, роботах і товарах та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів учасників Товариства, а також економічних та соціальних інтересів трудового колективу.

Управління поточною діяльністю Товариства здійснюється виконавчим органом директором, яким може бути один із учасників, або інша особа, прийнята на дану посаду у відповідності до вимог трудового законодавства. Директор вирішує усі питання діяльності Товариства, за винятком таких, що належать до виключної компетенції зборів учасників.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Корпорація Маєр» має організаційну структуру управління функціонального типу розподілу повноважень. Створення функціональної структури потребує групування персоналу за завданнями, які вони виконують. Конкретні характеристики діяльності підрозділу відповідають найбільш важливим напрямкам діяльності всієї організації.

Оцінюючі фінансовий стан підприємства з точки зору його короткострокової та довгострокової перспективи необхідно не забувати про

те, що у короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність та платоспроможність, тобто спроможність своєчасно і в повному обсязі розрахуватися по короткостроковим зобов'язанням. В основному спеціалізується на розробці та застосуванні програмних продуктів, налагодженні інформаційних систем, прийманні і аналізі інформаційних потоків. Постійно контролює діяльність підрозділів, перевіряє плінність кадрів, створює базу даних резерву претендентів на вільні посади, інформаційно забезпечує процес постачання, відвантаження та реалізації продукції. ТОВ «Корпорація Маєр» реалізує свою продукцію, за цінами і тарифами, встановленими самостійно або на договірних засадах. Товариство самостійно встановлює форму та систему оплати праці, розмір зарплати, а також інших видів доходів працівників.

Пропозиції щодо управління мотивацією праці робітників ТОВ «Корпорація Маєр» передбачають наступні позиції: орієнтацію діяльності на довготривалу перспективу; стимулювання збуту продуктів харчування; автоматизація виробництва; оновлення матеріально-технічної бази; проведення фундаментальних наукових досліджень; диверсифікацію виробництва; інтенсивну інноваційну діяльність; максимальне використання творчої активності персоналу.

Управління мотивацією праці робітників удосконалено та доповнено наступним методом: до першого методу можна віднести створення умов для здійснення цікавої роботи, другий метод включає в себе індивідуальне та публічне визнання. третій метод характеризується наданням вільного часу. Четвертий метод своєчасне отримання інформації, п'ятий метод отримання зворотного зв'язку. До шостого методу відноситься залучення працівників до прийняття управлінських рішень, метод сьомий – незалежність, тобто надання можливості виконання завдань самостійно. Восьмий метод загальноприйнятий – це корпоративність, тобто святкування значних подій у середині агентства. Дев'ятий метод – кар'єрний ріст, просування по службовій дробині та виховання своїх фахівців. Останній метод десятий – підвищення

відповідальності за виконання важливих питань та завдань. Об'єднання даних методів допоможе керувати підлеглими, швидко отримувати позитивні результати, підвищення відповідальності при отриманні складного завдання та зворотній зв'язок

Для підвищення ефективної діяльності ТОВ «Корпорація Маєр» запропоновані заходи мотивації праці робітників, зокрема: змінити строки планування, тобто удосконалити довгострокове планування для орієнтації діяльності в майбутньому; стратегічний план має бути більш точним та конкретним; делегування прав та обов'язків повинно носити більш індивідуальний характер; удосконалити процес постачання та розрахунків; для більш ефективної діяльності ТОВ «Корпорація Маєр» потрібно змінити деяке обладнання (вітрини, полиці для товару, морозильні камери); запровадити у діяльність комп'ютери, що дозволить скоротити час на виконання заданої роботи; удосконалити функції маркетолога, що дозволить підприємству більш точно дізнатися про потреби споживачів, про конкурентів, їх діяльність, ціни, посередників; удосконалити децентралізовану структуру управління; впровадити матеріальні та нематеріальні (нагороди, грамоти, подяки) стимули для працівників ТОВ «Корпорація Маєр», для заохочення їх до праці; намагатися керівництву ТОВ «Корпорація Маєр» враховувати інтереси і побажання працівників.

Таким чином, впровадження заходів мотивації на ТОВ «Корпорація Маєр» доцільно, тому що передбачається підвищення результатів ефективного управління праці та зменшить витрати при застосуванні мотивації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В. М., Данюк В. М., Колот А. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. Одеса : ОКФА, 2013. 215 с.
2. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз : теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 328 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг. Київ : Знання-Прес, 2016. 645 с.
4. Безтелесна Л., Міщук Г., Мартинюк С. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників. *Україна: аспекти праці*, 2012. № 1. С. 42-48.
5. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій. Київ : ЦУЛ, 2015. 684 с.
6. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці. Київ : Знання-Прес, 2011. 313 с.
7. Бутинець Ф. Ф. Світовий бізнес : навч. посіб. Житомир : Рута, 2014. 498 с.
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Менеджмент в організації. Київ : Кондор, 2015. 598 с.
9. Дашко І. М. Антикризове управління в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум: науковий журнал*. 2020. № 1. С. 70-78.
10. Дашко І. М. Засадничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Інтернаука: міжнародний науковий журнал. Економічні науки*. 2021. № 11(55). Том 1. С. 34-42.
11. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 10. С. 22-29.
12. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий*

*вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*, № 9, 2016. С. 37-42.

13. Дашко І. М. Стратегічний контролінг на підприємстві : його сутність, значення, основні методи та інструменти. *Інвестиції : практика та досвід*. 2016. № 20. С. 25-30.

14. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Features of the use of innovative technologies in the personnel management system. *Економічний форум: науковий журнал*. 2023. № 2. Рр. 3-10. URL: [http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/issue/view/40](http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/issue/view/40)

15. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Розвиток персоналу як найважливіший ресурс управління в Збройних силах України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки», 2023. № 3. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/3/>

16. Дашко І. М., Череп О. Г., Михайліченко Л. В. Формування пропозиції робочої сили на підприємствах України у воєнний та післявоєнний періоди. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2023. № 5(322). С. 57-64. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=19438>

17. Завадський Й. С. Менеджмент. Т. 1. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2015. 543 с.

18. Іванов М. М. Мотивація персоналу підприємств машинобудування в сучасних умовах. В : А.В. Череп, ред. *Інноваційні підходи в системі забезпечення економічної безпеки: проблеми та шляхи вирішення : монографія*. Запоріжжя : Запорізький національний університет. 2018. с. 162-169.

19. Ігнат'єва І. А. та Гарафонова О. І. Корпоративне управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2013. 600 с.

20. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз. Київ : МАУП, 2014. С. 142-144.

21. Коваленко М. А. Грузнов І. І., Сухомлин Л. Є. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон: Олді-плюс, 2014. 288



с.

22. Крилов Д. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. Принципи логістики та маркетингу в управлінні людськими ресурсами в формуванні мотивації праці та ціноутворення на підприємстві. Електронний журнал «Ефективна економіка», № 5, 2021. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8921>

23. Кулакова В. Механізми формування корпоративної культури. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 4(109), с. 58-63.

24. Мальська М. П., Мандюк Н. Л. та Занько Ю.С. *Корпоративне управління: теорія та практика: підручник*. Київ : Центр учбової літератури. 2012. 360 с.

25. Москаленко В. П. та Пластун О. Л. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 6(60), с. 180-191.

26. Мостенська Т. Л., Новак В. О. та Луцький М. Г. *Корпоративне управління : підручник*. Київ : Каравела. 2011. 400 с.

27. Мошенський С. З. та Олійник О. В. *Економічний аналіз : підручник*. 2-е вид. Житомир : Рута. 2007. 704 с.

28. Новікова О. С. Корпоративна культура як складова успіху компанії. *Актуальні проблеми корпоративного управління в Україні : зб. наук. праць / наук. ред. Л. І. Федулова / Міжрегіональна академія управління персоналом; Міжнародна Фінансова Корпорація*. Київ : Науковий світ, 2013. 142 с.

29. Омельченко Т. Ю. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Київ, 2011. № 35. 45 с.

30. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

31. Павленко А. Ф., Войчак А. В. *Маркетинг*. Київ : КНЕУ, 2015. 246 с.

32. Палига Є. Корпоративне управління як спосіб забезпечення економічної безпеки підприємства. *Регіональна економіка*. 2013. № 2. С. 107-111.

33. Пилипенко А. А. та Пилипенко С. М. Стратегічний аспект організації обліково-аналітичної підтримки антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки* 2011. № 4. С. 234-241.
34. Пірен М. І. Виклики глобалізаційних процесів та їх вплив на сучасні виміри корпоративної культури й стабілізацію в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 2014. № 3. С. 131-135.
35. Поддєрьогін А. М. 2008. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ. 536 с.
36. Поддєрьогін А. та Сілік О. Аналіз визначення фінансової діагностики підприємства. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2017. № 1. С 37-43.
37. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Львів : Львівська політехніка. 2012. 400 с.
38. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ : КНЕУ. 2006. 342 с.
39. Полінкевич О. М. Проблеми розвитку корпоративного управління в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5(179). С. 191-196.
40. Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління : монографія. ФОП Александрова Київ : ВД ІНЖЕК. 2009. 360 с.
41. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: підручник. Тернопіль : Економічна думка. 2004. 416 с.
42. Примак Т. О. Маркетингові комунікації. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2014. 280 с.
43. Савчук Л. М., Савчук О. О. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації. *Проблеми науки*. 2012. № 9. С. 23-27.
44. Савчук Л., Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні. URL : <http://personal.in.ua>
45. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури

організацій. *Вимірювальна техніка та метрологія: міжвідомчий науково-технічний збірник*. 2017. № 78. С. 118-123.

46. Сич Є. М., Пилипенко О. В. та Стасишен М. С. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Київ : Каравела. 2010. 304 с.

47. Смирнова Н. В. Впровадження організаційної культури підприємства через соціалізацію працівника. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. №3. С. 27-30.

48. Сталінська Г. Модель адаптації українських фірм до корпоративних систем ТНК. *Синергія*, 2014. № 4. С. 25-30.

49. Табурчак П. П., Тумин В. М., Саприкіна М. С. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства. Київ : Хіміздат, 2014. 288 с.

50. Федоришина І. Місія у структурі корпоративної відповідальності сучасного підприємства : соціальний маркетинг. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 1 (88). С. 62-66.

51. Федулова Л. І. Корпоративні структури в інноваційній діяльності : світовий досвід та можливості для України. *Економіка і прогнозування*. 2014. № 4. С. 9-27.

52. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І. В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. №1 (56), Т. 4. С. 81-85

53. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 403 с.

54. Харів П. С. Економіка підприємства. Тернопіль : Економічна думка, 2014. 500 с.

55. Химич І. Г. Моделі формування корпоративної культури для машинобудівних підприємств. *Держава та регіони. Серія. Економіка та підприємництво*. 2010. № 2, С. 218-223.

56. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для вищих навчальних закладів. К. : Академвидав, 2016. 488 с.

57. Христенко О. В. Управління розвитком інноваційної культури на підприємстві. *Економіка і регіон*. 2015. № 5(54). С. 53-59.

58. Череп А. В., Дашко І. М. Моделювання вартісних тенденцій промислових підприємств України. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. 2020. № 51-1. С. 138-144.

59. Череп А. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. *Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці*. *Ефективна економіка: електронний журнал*. 2021. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687>

60. Чечетов М., Мендрул О. Корпоративне управління в умовах економічної трансформації. *Економіка України*, 2011. № 4. С.10-18.

61. Шегда А. В. Менеджмент. Київ : Т-во «Знання», 2014. 583 с.

62. Bradul O., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the effectiveness of the enterprise to intensify innovation and investment development, taking into account the financial component of economic potential. *Journal «Eastern-European Journal of Enterprise Technologies»*. 4/13 (112), 2021. Pp. 89-100. URL : [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3920429](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3920429)

63. Bromwich M. The case for strategic management accounting : the role of accounting information for strategy in competitive markets // *Accounting, Organisation and Society*, 2012. № 1. P. 27-46.

64. Cherep A., Adamenko M., Cherep O., Dashko Iryna, Korolenko R., Kornukh O. The Influence of the Innovation Potential of Personnel on Strengthening Economic Security of Ukrainian Enterprises in the Post-War Period. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2023. Vol. 20. Pp. 70-79. URL: <https://wseas.com/journals/bae/>

65. Cherep A., Cherep O., Dashko I., Rozhenko O., Kornukh O., Matkovskiy P. Strengthening the economic security of the enterprise based on investment in the personnel management system. *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 21, Special Issue 4, 2022. Pp. 1-9.

66. Cherep A, Beridze T., Baranik Z., Korenyev V., Dashko I. Assessment

of the competitiveness of industrial enterprise activities. Collection of scientific works «Financial and credit activities: problems of theory and practice». № 3(38), 2021. Pp. 272-280

67. Dees J. G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. *Duke University's Fuqua School of Business*. URL : [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf)

68. Fahey L., Robert M. The portable MBA in strategy. Randall. New York : WILEY, 2012. 608 p.

69. Howard J. A. Consumer Behavior in Marketing Strategy. NJ : Prentice Hall, 2013. 368 p.

70. Lepekhyn O., Chernikova N, Azhazha M., Dashko I. Formation of principles of investment strategy of industrial enterprises. *Macnines technologies materials 2019* : XVI International scientific conference. (Varna, Bulgaria, 11-14.09.2019). Varna, Bulgaria : Scientific and Technical Union of Mining, Geology and Metallurgy. Vol. 5 Technologies industrial management. 2019. Pp. 415-418.

71. Lokhman N., Beridze T., Baranik Z., Cherep A., Dashko I., Hamova O. Economic and mathematical modeling of the functioning of an industrial enterprise. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2(43), 2022. С. 182-193. URL : <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/issue/view/58>

72. Mintzberg H. Five Ps for strategy. *California Management Review*, 2014. 436 p.

73. Ryan B. Strategic accounting for management. New York : The Dryden Press, 2015. 616 p.

74. Schultz Don E. Strategic Advertising Campaigns. NTC Publishing Group : Lincolnwood (USA), 2016. 74 p.