Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 2, 2021 | 25.02.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.2.102](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.102)

УДК 658.3.007:331.108.43

*А. М. Волківська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління і адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Житомир
ORCID ID: 0000-0002-1254-6057
Г. В. Осовська,
к. е. н., професор, завідувач кафедри управління та адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Житомир
ORCID ID: 0000-0001-8919-227X
Т. В. Семенюк,
д. соц. н., професор, директор,
Житомирський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Житомир
ORCID ID: 0000-0002-9908-3162
О. П. Кавун,
магістрант кафедри управління та адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Житомир
ORCID ID: 0000-0003-3440-4196*

МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*A. Volkivska
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Management and Administration,
Zhytomyr Institute of PJSC "University" MAUP ", Zhytomyr.
G. Osovskaya
PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Management and Administration,
Zhytomyr Institute of PJSC "University" MAUP ", Zhytomyr
T. Semenyuk
Doctor of Sociology, Professor, Director,
Zhytomyr Institute of PJSC "IAPM", Zhytomyr
O. Kawun
Master's student of the Department of Management and Administration,
Zhytomyr Institute of PJSC "IAPM", Zhytomyr*

MOTIVATIONAL POTENTIAL TO INCREASE THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

Орієнтація на ринкову економіку потребує формування нових механізмів господарювання і перед підприємствами постає необхідність працювати по-новому, враховуючи вимоги і закони ринку, опановуючи нові типи економічної поведінки, пристосовуючи усі аспекти виробничої

діяльності до ситуації, що зазнає постійних змін. Це, у свою чергу, передбачає, що кінцеві результати діяльності підприємств напряду залежать від зростаючого внеску кожного працівника. Одним з наріжних завдань для підприємств різних форм власності є пошук ефективних способів управління працею шляхом активізації людського ресурсу, а це означає, що вирішальним наслідковим фактором результативності та ефективності діяльності людей є їхня мотивація.

Вагомим інструментом стабілізації персоналу, підвищення ефективності, результативності та якісної діяльності будь-якого підприємства є механізм мотивації, оскільки лише вмотивований персонал, що має кваліфікацією необхідного рівня, уможливорює розвиток підприємства та забезпечує йому конкурентну перевагу на ринку. Мотивація належить до управлінських функцій, що побудована на засадах ділової поведінки, визначає умови зацікавленості в результаті діяльності та прагненні з досягнення балансу між цілями підприємства та цілями працівника. Лише за умов розуміння мотиваційних чинників кожного конкретного працівника, враховуючи його природний потенціал на який можна й потрібно опиратися, та розуміння його актуальних потреб виникає можливість управляти працівником, поєднуючи цілі підприємства з його інтересами.

Трудову діяльність персоналу більшість керівників оцінюють показниками економічних процесів. Ані досконале планування діяльності підприємств, ані найсучасніша структура підприємств будуть неефективними, якщо ціллю мотивації праці персоналу не буде спрямованість на підвищення ефективності господарської діяльності.

Жодна система управління різних її рівнях (країни, регіону або окремого підприємства) не буде надійно функціонувати на без формування ефективної системи мотивації, яка направлена на спонукання працівника до продуктивної праці з метою досягнення особистісних цілей та цілей підприємства. Максимальна віддача у роботі працівників можлива лише тоді, коли вони зацікавлені у максимально можливому результаті (бажано), який дозволить їм задовольнити їх найважливіших потреб. Оскільки праця є джерелом матеріальних і духовних цінностей, то проблема спонукання людини до праці завжди буде мати актуальність.

Стаття присвячена дослідженню впливу мотиваційних процесів на ефективність виробництва та формуванню концепції вдосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства, в основу якої покладено анкетне дослідження працівників підприємства та сучасні наукові дослідження трудової діяльності працівників у різних сферах економіки України, а також розроблена індивідуальна типології предметів мотиваційно-стимулюючого впливу, основних потреб та показників їх задоволення для основних груп носіїв інтересів підприємства.

Orientation to a market economy requires the formation of new management mechanisms and enterprises need to work in a new way, taking into account the requirements and laws of the market, mastering new types of economic behavior, adapting all aspects of production to the situation. This, in turn, implies that the final results of enterprises directly depend on the growing contribution of each employee. One of the cornerstones of enterprises of various forms of ownership is the search for effective ways to manage labor by activating human resources, which means that the decisive consequence of the effectiveness and efficiency of people is their motivation.

An important tool to stabilize staff, increase efficiency, effectiveness and quality of any enterprise is a mechanism of motivation, because only motivated staff with the necessary level of qualification, allows the development of the enterprise and provides it with a competitive advantage in the market. Motivation belongs to the managerial functions, which is based on the principles of business behavior, determines the conditions of interest in the results of activities and the desire to achieve a balance between the goals of the enterprise and the goals of the employee. Only if the motivating factors of each individual employee are understood, taking into account his natural potential, which can and

should be relied on, and understanding of his current needs, it is possible to manage the employee, combining the goals of the enterprise with his interests.

Most managers evaluate the work of staff by indicators of economic processes. Neither perfect planning of enterprises, nor the most modern structure of enterprises will be ineffective, if the purpose of motivating staff is not to focus on improving the efficiency of economic activity.

No management system at its various levels (country, region or individual enterprise) will function reliably without the formation of an effective system of motivation, which aims to motivate the employee to productive work in order to achieve personal goals and objectives of the enterprise. The maximum return on the work of employees is possible only when they are interested in the maximum possible result (preferably), which will allow them to meet their most important needs. Since work is a source of material and spiritual values, the problem of motivating a person to work will always be relevant.

The article is devoted to the study of the impact of motivational processes on production efficiency and the formation of the concept of improving the motivation of the company's staff, which is based on a survey of employees and modern research on the work of employees in various sectors of Ukraine, and developed an individual typology of motivational, basic needs and indicators of their satisfaction for the main groups of stakeholders of the enterprise.

Ключові слова: *носії інтересів; баланс потреб та показників їх задоволення.*

Key words: *bearer of interests; balance of needs and indicators of their satisfaction.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Основним ресурсом підприємства на сучасному етапі розвитку економіки нашої країни стає персонал, який безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства у цілому. Тому, особлива увага керівників підприємств має бути направлена саме на ефективне використання персоналу шляхом стимулювання мотиваційної направленості у їхній роботі, тобто спонукати працівників до продуктивної діяльності (мотивація є головним елементом в активізації людського фактору, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх ефективне функціонування). Пошук підходів до вдосконалення та формування ефективної системи мотивації праці персоналу зумовлює здійснення досліджень та визначає актуальність теми роботи.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання теорії мотивації поведінки людини взагалі, а особливо праці, розглядалися у працях і психологів, і соціологів, і економістів, і управлінців. Значний внесок у вивчення цієї проблеми зробили: Л. Брентано, М. Вебер, Т. Веблен, Д. Врум, А. Маслоу, К. Маркс, А. Маршалл, Д. Мілль, А. Сміт, М. Туган-Барановський, Х. Хекхаузен та ін. Визначальне місце у теорії мотивації праці належить дослідженням: С. Адамса, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Е. Лока, Е. Лоулера, Д. МакГрегора, Д. МакКлеланда, Л. Портера, Т. Раєна, Б. Скінера, Ф. Тейлора, У. Оучі. Визначних досягнень у розвитку теорій мотивації сучасності здобули і українські вчені: Д. Богиня, А. Гальчинський, О. Грішнова, Ю. Зайцев, М. Карлін, А. Колот, Т. Костишина, Л. Кривенко, Г. Куліков, В. Лагутін, В. Липов, В. Мандибура, В. Новіков, О. Павловська, І. Петрова, М. Семикіна, А. Чухно, а також російські науковці, які визнані у світі: Л. Абалкін, В. Автономов, О. Зінов'єв, В. Іноземцев та ін. Незважаючи на визнані досягнення цих вчених і певний ступінь опрацьованості теми, актуальність і важливість проблеми вимагають подальшого дослідження шляхом поглибленого аналізу, переосмислення концепцій та розробки сучасних методик формування й реалізації мотиваційних моделей. Крім того, відсутні єдині погляди на зміст і функції основних елементів формування механізму мотивації праці та схеми їх взаємодії у теоретико-методологічному обґрунтуванні. Таким чином, реалії сьогодення вимагають комплексного розгляду проблем становлення мотиваційних систем праці та адекватного визначення й практичного використання змін у мотиваційній системі праці. Це і обґрунтовує актуальність теми дослідження та зумовлює необхідність винайдення нових підходів щодо побудови моделей мотивації праці у сучасних умовах.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

На підставі систематизації теоретичних положень та здійсненої діагностики існуючого стану з управління мотивацією праці персоналу в умовах конкретного суб'єкта господарювання, розробити рекомендації, що матимуть практичне значення щодо удосконалення управління та підвищення ефективності процесу мотивації праці персоналу підприємства. До основних завдань віднесено:

- 1) здійснити діагностику впливу мотиваційних процесів на ефективність виробництва;
- 2) розробити концепцію вдосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства, в основу якої покладено анкетне дослідження працівників підприємства та сучасні наукові дослідження трудової діяльності працівників у різних сферах економіки України;
- 3) сформулювати індивідуальні типології предметів мотиваційно-стимулюючого впливу, основних потреб та показників їх задоволення для основних груп носіїв інтересів підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Мотивація являє собою процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки під впливом стимулів та мотивів. Було багато спроб пояснити поведінку людини для забезпечення ефективної мотивації. Питаннями для роздумів, на даний момент, є те, чим характеризується проблема мотивації – активізацією, стимулюванням, управлінням та реалізацією поведінки. Складність мотивації полягає у тому, що головною дієвою особою є саме працівник зі своїми потребами, задоволення яких є рушійною силою в процесі його діяльності, свідомої або неусвідомленої поведінки.

І визнані і молоді науковці постійно звертають свою увагу на дослідження процесу мотивації праці персоналу в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства. Так на думку Заставнюк Л. І. та Липовецької Т. Р. «одним із головних чинників підвищення продуктивності праці є оптимізація системи мотивації персоналу. Використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації їхнього трудового потенціалу [4, с. 170]», а от Лещенко Л. О. стверджував, що «для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідне вдосконалення мотивації працівників, що може дати:

- підвищення результативності роботи персоналу;
- оперативне досягнення цілей підприємства;
- зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням;
- прозорість системи заохочування;
- зниження плинності кадрів;
- покращення психологічного клімату;
- покращення командної роботи [10]».

Особлива увага приділялася питанням формування дієвих мотиваційних механізмів на різних рівнях управління, а особливо на рівні конкретного суб'єкта господарювання. На думку Климчук А. О. «на рівні окремого підприємства в якості основного механізму мотивації та стимулювання персоналу передбачається встановлення взаємозв'язку між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів і цілями окремих працівників підприємства та тісної взаємозалежності розміру винагороди персоналу підприємства від результативності та продуктивності їх праці [7, с. 183]. «Лише вмотивований персонал уможливило розвиток підприємства і забезпечує йому конкурентну перевагу на ринку. Знаючи мотивацію кожного конкретного працівника, розуміючи не тільки його актуальні потреби, але й враховуючи його природний потенціал, виникає можливість управляти працівниками, сполучаючи стратегію діяльності підприємства з їхніми інтересами [2]»

В якості суб'єкта дослідження обрано ТОВ «Іванко» як підприємство, яке має усі риси, що притаманні більшості малих підприємств України: мала кількість працюючих (25 осіб), обмежений сегмент щодо здійснення напрямів діяльності (предметом діяльності підприємства є: оптова і роздрібна торгівля та ремонт сільськогосподарської та машинної техніки, надання транспортних послуг), малий товарооборот (1,3 млн. грн. на рік), орієнтація на внутрішній регіональний ринок (Житомирська область).

Загальна кількість відпрацьованого фонду робочого часу ТОВ «Іванко» у 2019 р., порівняно з 2017 р., зросла у середньому на 70%, і це відбулося за рахунок збільшення кількості працівників на підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1.
Ефективність праці на підприємстві ТОВ «Іванко»

Показники	Роки			Відхилення 2019 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15	25	25	10
Загальна кількість людино-днів, відпрацьованих всіма працівниками	3409,6	5717,1	5745,2	68,5
Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками	25333,3	43164,1	43778,4	72,8
Продуктивність праці на 1 працівника, тис. грн./чол.	180,1	120,4	156,2	-13,3
Продуктивність праці на 1 основного робітника, тис. грн./чол.	270,1	200,7	260,4	-3,6
Дохід від реалізації на 1 робочий день, грн./1 люд.-день	792,26	526,56	679,82	-14,2
Дохід від реалізації на 1 робочу годину, грн./1 люд.-год.	106,63	69,74	89,22	-16,3
Дохід від реалізації на 1 грн. заробітної плати, грн./грн.	3,46	2,28	2,68	-22,6
Чистий прибуток на 1 робочий день, грн./1 люд.-день	27,19	20,31	25,43	-6,5
Чистий прибуток на 1 робочу годину, грн./1 люд.-год.	3,66	2,69	3,34	-8,8
Чистий прибуток на 1 грн. заробітної плати, грн./грн.	0,12	0,09	0,10	-16,7

Джерело: розраховано за матеріалами підприємства.

Дані таблиці 1 свідчать і про неефективність процесів праці на підприємстві, що підтверджуються показниками продуктивності та рентабельності праці, які у 2019 р. не досягли рівня 2017 р., але змінюється на краще у 2019 р. щодо рівня 2018 р. Отже, нераціональне використання персоналу та низький рівень ефективності праці могли бути обумовлені неефективністю застосованих систем й форм оплати праці та стати дієвим поштовхом до змін в організації оплати праці на підприємстві.

Важливою складовою аналізу щодо встановлення мотиваційної складової оплати праці є порівняння темпів росту продуктивності та оплати праці (табл. 2).

Таблиця 2.
Співставлення темпів росту продуктивності і оплати праці ТОВ «Іванко»

Показники	Роки		
	2017	2018	2019
Продуктивність праці (ПП), тис. грн. / чол.	180,1	120,4	156,2
Темп росту продуктивності праці, %	10,2	-33,1	29,7
Середньорічна заробітна плата (ЗП) 1 працівника, тис. грн.	52,0	52,8	58,3
Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	6,85	1,54	10,42
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та ЗП	1,49	-21,5	2,85
Забезпечення 1% зростання ПП зростанням ЗП, %	0,67	-0,05	0,04

Джерело: розраховано за матеріалами підприємства.

Аналіз даних таблиці 2 показує про негативну тенденцію щодо темпів зростання продуктивності праці, які у 2019 р. не досягли рівня 2017 р. та зазнали при цьому суттєвого зниження. Щодо темпів середньорічної заробітної плати на 1 працівника, то їх динаміка має сталу тенденцію до зростання, як правило, через те, що в державі постійно відбувається зростання мінімального гарантованого рівня оплати праці. Зростання мінімальної заробітної плати у 2018 р. до рівня 3723 грн. стало причиною того, що середньомісячна заробітна плата на 1 штатного працівника ТОВ «Іванко» зазнала простого перерозподілу, а саме – за рахунок зменшення у 1,7 рази оплати праці управлінського персоналу була пропорційно збільшена оплата праці виробничого персоналу (табл. 3). Крім того, найбільшу питому вагу у фонді оплати праці займають витрати на посадові оклади та на оплату за тарифними ставками, а найменші – винагорода за вислугу років, стаж роботи та за результатами року, компенсаційні виплати та оплата за невідпрацьований час.

Таблиця 3.
Порівняльна таблиця заробітної плати на 1 працівника

Показник	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	середньо-річна	середньо-місячна	середньо-річна	середньо-місячна	середньо-річна	середньо-місячна
Мінімальна заробітна плата ¹ (ЗП), грн.	38400,00	3200,00	44676,00	3723,00	50075,00	4173,00
ЗП на 1 штатного працівника в Україні ² , грн.	85248,00	7104,00	106380,00	8865,00	125964,00	10497,00
ЗП на 1 працівника в Житомирській області ² , грн.	70032,00	5836,00	88464,00	7372,00	102336,00	8528,00
ЗП на 1 працівника у ТОВ «Іванко» ³ , грн.	52013,00	4334,42	52804,00	4400,33	58296,00	4858,00
ЗП на 1 управлінського працівника у ТОВ ³ , грн.	100640,00	8386,67	57690,00	4807,50	64270,00	5355,83
ЗП на 1 виробничого працівника у ТОВ ³ , грн.	29570,00	2464,17 ⁴	49547,00	4128,92	54313,00	4526,08

Джерело: ¹ – <https://services.dtkr.ua/catalogues/indexes/2>; ² – [3, с. 414]; ³ – матеріали ТОВ «Іванко»;

⁴ – враховано сезонність певних виконуваних робіт, що мала місце у 2017 р.

За 3 досліджувані роки змін зазнала і структура заробітної плати: витрати на додаткову оплату праці знизилася з 19,7% до 14,5%, а заохочувальні та компенсаційні виплати – з 10,1% до 2,7%. Заробітна плата на 1 штатного працівника підприємства у 2017 р. була на 25,7% меншою від регіонального рівня середньомісячної заробітної плати та становила 61% рівня середньомісячної заробітної плати в Україні. Зростання мінімальної заробітної плати у 2018-2019 рр. стало причиною того, що середньомісячна заробітна плата на 1 штатного працівника ТОВ «Іванко» зазнала ще більшої невідповідності щодо рівня заробітних плат на 1 штатного працівника України (49,6% та 46,3% рівня оплати, відповідно) та заробітної плати в області (59,7% та 57% рівня оплати, відповідно). Отже, для ТОВ «Іванко» постає питання щодо змін в організації оплати праці шляхом запровадження нової системи оплати праці, яка б змогла б забезпечити мотивуючу функцію та справедливість у визначенні винагороди..

«Система мотивації забезпечує перетворення принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій як окремих чинників із лінійного дискретного стану на замкнутий, постійно повторювальний процес [9, с. 52]». З метою виявлення основних мотиваційних факторів працівників ТОВ «Іванко» нами була розроблена анкета (рис. 1), проведено анкетування 20 респондентів (або 80% працівників підприємства).

Шановний добродію!

Мета нашого опитування – визначити мотиваційні чинники підвищення продуктивності праці. Просимо відповісти на поставлені нижче запитання.

Оберіть фактори, які, на Вашу думку, впливають на підвищення продуктивності праці на вашому підприємстві (1 – найвагоміший фактор; *n* – мало вагомий фактор):

- _____ створення сприятливих умов праці;
- _____ збільшення оплати праці;
- _____ залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- _____ розподіл прибутку пропорційно до трудового внеску;
- _____ встановлення чіткого зв'язку між результатами праці та її оплати;
- _____ персональна відповідальність за результатами праці;
- _____ застосування морального стимулювання;
- _____ підвищення професійної підготовки і кваліфікації працівників.

Що, на Вашу думку, варто робити для зростання мотивації до праці

Що, на Вашу думку, варто робити для підвищення рівня згуртованості

Що, на Вашу думку, варто змінити у сфері оплати праці

Поставте, будь ласка, будь-яку позначку на відповідь на питання, що задається.

№	Питання	Відповіді	
		Так	Ні
1.	Чи відповідає Ваша заробітна плата обсягу роботи, який ви виконуєте?		
2.	Чи хотіли б Ви замість фіксованої заробітної платні працювати іншою системою оплати праці?		
3.	Чи можете Ви виконувати більший обсяг роботи?		
4.	Чи вважаєте Ви безпечними умови праці?		
5.	Чи відчуваєте Ви нестачу обладнання або брак матеріалів?		
6.	Чи відповідає Ваша заробітна плата відповідальності, яку Ви на себе берете?		
7.	Чи вважаєте Ви, що розмір заробітної плати встановлено справедливо?		
8.	Чи вважаєте Ви, що маєте надійну та стабільну роботу?		
9.	Чи вважаєте Ви, що критерії оцінки праці справедливо встановлені?		
10.	Чи готові Ви, у разі потреби, підвищити рівень своєї професійної підготовки?		
11.	Чи ознайомлені Ви з нормативними документами, що регулюють Вашу трудову діяльність?		
12.	Чи приймали б Ви участь у організації корпоративних свят або інших неформальних корпоративних заходах?		
13.	Чи реалізує адміністрація заходи щодо поліпшення системи мотивації?		
14.	Чи дозволяє Ваша робота проявляти творчість та самостійність?		
15.	Чи згодні Ви із застосуванням обґрунтованої системи штрафів на підприємстві?		
16.	За що Ви були оштрафовані (запишіть за що або поставте «не був»)?		
17.	Що, на Вашу думку, є вагомим при не фінансовій (нематеріальній) мотивації (запишіть: просування по службі, здобуття нових знань й навичок, визнання оточуючих, Ваша відповідь)?		
18.	Спосіб задоволення Ваших життєвих потреб (запишіть: зарплата, визнання, влада, кар'єра, Ваша відповідь)		
19.	Оцініть рівень мотивації (запишіть: низький, посередній, належний, високий)		
20.	Оцініть рівень ефективності (запишіть: неефективний, малоефективний, ефективний)		

Дякуємо за співпрацю.

Рис. 1. Бланк анкети для опитування працівників ТОВ «Іванко»

Джерело: розроблено авторами.

Провівши аналіз даних опитування працівників ТОВ «Іванко», маємо такі результати (табл. 4):

Таблиця 4.
Результати анкетування працівників ТОВ «Іванко»

Показник	Зміст показника
40 %	оцінили рівень мотивації як низький;
20 %	вважає систему мотивації праці неефективною;
55 %	переконані, що адміністрація не впроваджує будь-яких заходів щодо поліпшення системи мотивації;
75 %	підтвердили, що найбільш суттєвим на працівника є вплив на зовнішні обставини за допомогою стимулів;
65 %	наголосили, що найважливішим способом задоволення первинних життєвих потреб працівників є оплата праці;
	вважають, що серед видів мотивації найбільш ефективним є матеріальна мотивація;
95 %	визнали, що найкращим видом мотивації є матеріальна винагорода (найкращим варіантом матеріального заохочення є оплата праці, яка складається з окладу (тарифної ставки), премії за особисті досягнення, за результатами діяльності підрозділу та підприємства в цілому);
80 %	сказали, що робота не дозволяє виявити творчість й ініціативність у роботі;
35 %	бажають проводити та проводять вільний час з колегами по роботі
45 %	вважають, що їх заслуги не оцінені (керівники приділяють мало уваги особистому та публічному визнанню працівників);
85 %	вважають, що умови праці є несприятливими;
90 %	погодилися на застосування обґрунтованої системи штрафів;
65 %	можуть виконувати роботу більшого обсягу;
80 %	не відчують нестачі у обладнанні та у матеріалах на робочих місцях;
65 %	переконані, що рівень оплати праці не відповідає рівню відповідальності;
45 %	готові за потреби підвищити свій рівень професійної підготовки;
45 %	визнали, що мають надійну та стабільну роботу;
40 %	визнали, що найбільш ефективними з неекономічних методів мотивації є:
25 %	- можливість придбання нових знань, умінь, навичок;
20 %	- можливість просування по службі;
20 %	- право голосу у вирішенні питань щодо управління підприємством;
15 %	- повага, довіра, поважне ставлення з боку керівництва;
	підтвердили:
5 %	- що, прибуток розподіляється пропорційно трудовому внеску;
10 %	- що, приймають участь в управлінні підприємством
30 %	- про справедливість винагороди за свою працю;
35 %	- про справедливість встановлення критеріїв оцінки праці;
	визнали, що показники, за якими проводилося штрафування, є:
25 %	- порушення трудової дисципліни;
30 %	- брак у роботі;
30 %	- невиконання або неналежне виконання своїх обов'язків;
10 %	- спізнення на роботу;
5 %	- неявки без поважної причини;

Джерело: розроблено авторами.

Крім того, із результатів усної бесіди ми з'ясували, що переважна більшість працівників у найближчому майбутньому не бачать перспектив розвитку, вони не знають у якому стані знаходиться підприємство, і куди воно рухається та як розвивається. Більше половини працівників відверто говорила про те, що, змінити місце роботи просто нереально та бояться залишитися без роботи через високий рівень безробіття та відсутність вакансій на ринку праці Житомирської області. Варто зазначити ще і те, що не всі положення з оплати праці колективного договору виконуються: так з 15 положень 6 взагалі не виконуються і 2 виконуються частково (не виконуються найважливіші положення колективного договору, а саме щодо погодження з профспілковим комітетом умови, порядок оплати праці, положення та накази про призначення надбавок, доплат і премій, нові посадові оклади і тарифні ставки та інформування трудового колективу щодо змін в умовах оплати праці).

«Основою ефективного управління персоналом на основі мотивації є певний вплив на інтереси учасників трудового процесу з метою досягнення максимальної ефективності підприємства [1, с. 54]». «При правильній

взаємодії мотивів та стимулів відбувається взаємообумовленість елементів загального процесу формування механізму мотивації та стимулювання працівників промислового підприємства. Разом із тим, наукові уявлення щодо розвитку форм та методів стимулювання персоналу орієнтовані на розвиток адекватних потребам підприємства здібностей працівника, його професійних, ділових та особистісних характеристик, узгодження інтересів працівника та інноваційних стратегій діяльності підприємства [8, с. 229]». Аналіз даних анкет дозволив сформулювати типологію предметів на який і має направляється мотиваційно-стимулюючий вплив в умовах ТОВ «Іванко» за різними підставами (табл. 5). При побудові ієрархії акцентів стимулювання були враховані багато факторів: стадія життя підприємства, традиції колективу, стратегія подальшого розвитку підприємства, спрямованість корпоративної культури, характер кадрової політики і т.д., але варто відверто сказати, що дати єдино вірну систему пріоритетів для стимулювання працівників підприємства представляється навряд чи можливим.

Таблиця 5.
Типологія предметів мотиваційно-стимулюючого впливу на ТОВ «Іванко»

Предмет стимулювання	Акценти стимулювання
Суб'єкт стимулювання	окремий працівник, група, колектив в цілому
Нормативна адекватність	порушення нормативних показників, відповідність нормативним показникам, перевищення нормативних показників
Рівень професіоналізму	відповідність рівню кваліфікації, підвищення рівня кваліфікації, розширення набору спеціальностей, передача майстерності
Ступінь напруги при виконанні роботи	фізичне, емоційне, розумове, організаційне
Ступінь відповідальності	мінімальна, середня, висока
Предмет відповідальності	устаткування, приміщення, якість матеріалів, адекватність технології, своєчасність, безпека співробітників і т.д.
Ступінь ризику (небезпеки)	здоров'я, гроші
Економія	робочого часу, матеріалів, фінансів
Причетність	у збільшенні обсягу продажів, у збільшенні прибутку, у завантаженні виробничих потужностей, у просуванні товару, у виконанні плану
Стаж роботи в організації	випробний термін; 1 рік роботи; 2 року роботи; 3 року і т.д.
Соціальні виплати й пільги	оплата святкових днів, оплата відпусток, оплата за відсутність лікарняних аркушів, оплата лікарняних аркушів, оплата декретних відпусток, медичне страхування, додаткове пенсійне забезпечення, безкоштовне харчування і т.д.
Раціональна пропозиція	внесення раціональної пропозиції, участь у впровадженні раціональної пропозиції, за результат впровадження
Суміжна взаємодопомога	консультування, виконання частини роботи, інша участь
Керівництво групами	створена під завдання група
Кар'єрний ріст	рядового виконавця, менеджера нижньої ланки, менеджера середньої ланки, обслуговуючого персоналу

Джерело: розроблено авторами

«Запорукою успішної діяльності будь-якого промислового підприємства є формування дієвої системи мотивації та стимулювання персоналу на основі поєднання матеріальних і нематеріальних методів впливу на результати трудової діяльності персоналу. Використання ефективних напрямів мотивації та стимулювання персоналу забезпечить формування науково обґрунтованого підходу до підвищення якісних та кількісних показників праці. Комплексне формування матеріальних та моральних стимулів забезпечує посилення мотиваційних ефектів та підвищення ефективності результатів діяльності підприємства за рахунок людського фактору [11, с. 206]». «Для кожного конкретного працівника має бути побудована окрема система його стимулювання та мотивування до трудової діяльності з врахуванням особистих якостей, наявності тих чи інших ресурсів на підприємстві, стилю керівництва на підприємстві чи в його підрозділі [6, с. 60]». Отже, мотиви існують у системній взаємодії з іншими явищами і створюють механізм мотивації, що є системою соціально-економічних

відносин між працівниками (включає потреби, домагання, стимули, установки, оцінки і т.п.), де домінують особисті потреби, оскільки вони безпосередньо пов'язані із життєдіяльністю працівника.

«Як відомо, одним із пріоритетних та водночас найбільш дискусійних напрямів у методиці розвитку систем стимулювання персоналу підприємства є обґрунтоване на науковому рівні формування відповідних показників, котрі відображають не лише характер виробництва, але й визначають напрями його розвитку. Правильне оцінювання діяльності працівників є важливим елементом системи управління виробництвом, основою забезпечення відповідальності персоналу за результати їх діяльності, матеріальної зацікавленості в їх зростанні та підвищенні ефективності праці [5, с. 23]». У таблиці 6 представлені основні потреби і показники їх задоволення різними групами носіїв інтересів ТОВ «Іванко». Ці показники задоволення потреб усіх груп носіїв інтересів можуть бути покладені в основу системи мотивації праці.

Таблиця 6.
Основні потреби і показники їх задоволення всіх груп носіїв інтересів на ТОВ «Іванко»

Носії	Потреба	Показник задоволення потреби
1	2	3
Власники	одержання дивідендів, одержання прибутку для задоволення	обсяг прибутку на 1 працівника
		чистий прибуток на 1 працівника
		сума позичкового капіталу на 1 працівника
		відсоток за надання позики
	власних потреб, підвищення ефективності діяльності підприємства, стабільне зростання прибутковості	результат фінансово-господарської діяльності на 1 працівника
		обсяг виробництва (реалізації) продукції на 1 працівника
		випуск продукції на 1 годину витраченого часу
		витрачений час на виробництво 1 грн. продукції
		продуктивність праці
		собівартість виробленої продукції у цілому та за елементами
		показники фінансової стійкості
		показники ліквідності підприємства
		показники рентабельності підприємства
		показники використання ресурсів підприємства
		рівень розвитку інформаційного забезпечення
Менеджери, спеціалісти	задоволення первинних потреб	заробітна плата 1 спеціаліста, менеджера
		сума витрат на охорону здоров'я на 1 спеціаліста, менеджера
		заробітна плата 1 спеціаліста, менеджера
		сума наданих позик на 1 спеціаліста, менеджера
		сума оплати непрацездатності на 1 спеціаліста, менеджера, оплата відпусток по вагітності і пологах, догляду за дитиною
	потреби в кращих умовах праці	сума витрат на поліпшення умов праці на 1 спеціаліста, менеджера
		середня кількість відпрацьованих годин на 1 спеціаліста, менеджера
	задоволення соціальних потреб	сума витрат на індивідуальні послуги на 1 спеціаліста, менеджера
		сума витрат на відпочинок, розваги, культуру і заняття спортом на 1 спеціаліста, менеджера
		сума витрат на соціальні послуги на 1 спеціаліста, менеджера
		сума витрат на утримання дитячих садків, баз відпочинку, їдалень, гуртожитків на 1 спеціаліста, менеджера
	задоволення потреб у самореалізації, самовдосконаленні, збагачення змістом праці	сума витрат на освіту на 1 спеціаліста, менеджера
		питома вага спеціалістів, які підвищили кваліфікацію у звітному році
		питома вага спеціалістів, які здобули нові професії у звітному році
		кількість службовців, яких підготовлено у звітному році
		кількість днів відпустки у зв'язку з навчанням
	підвищення ефективності діяльності підприємства	заробітна плата 1 працівника
		коефіцієнт співвідношення виробленої (реалізованої) продукції до фонду заробітної плати
		коефіцієнт співвідношення виробленої (реалізованої) продукції до фонду додаткової заробітної плати
		рівень розвитку інформаційного забезпечення

Робітники	задоволення первинних потреб	заробітна плата 1 робітника
		сума наданих позик на 1 робітника
		сума витрат на охорону здоров'я на 1 робітника
		сума оплати листків непрацездатності на 1 робітника, оплата відпусток по вагітності і пологах та догляду за дитиною
	потреби в кращих умовах праці	сума витрат на поліпшення умов праці на 1 робітника
	задоволення соціальних потреб	сума витрат на соціальні послуги на 1 робітника
		сума витрат на індивідуальні послуги на 1 робітника
		сума витрат на відпочинок, розваги, спорт тощо на 1 робітника
		сума витрат на утримання дитячих садків, баз відпочинку, їдалень, гуртожитків на 1 робітника
	задоволення потреб у самореалізації, самовдосконаленні, збагачення змістом праці	сума витрат на освіту на 1 робітника
		питома вага робітників, які підвищили кваліфікацію у звітному році
		питома вага робітників, які здобули нові професії у звітному році
		кількість днів відпустки у зв'язку з навчанням на 1 робітника

Джерело: розроблено авторами.

Отже, дослідження системи мотивації ТОВ «Іванко» підтвердило те, що головним мотивуючим фактором має стати саме оплата праці працівників, яка б реально узгоджувала трудові внески кожного окремого працівника та загальногосподарськими результатами діяльності. При вдосконаленні мотивації й стимулювання персоналу організації надто важливо враховувати два аспекти: якісну стадію життя підприємства й типологію співробітників. Спрямованість системи мотивації праці повинна відповідати стратегії кадрового управління, а стратегія кадрового управління повинна вписуватися в загальну стратегію діяльності підприємства.

«Розробка і запровадження дієвих та ефективних моделей мотивації сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності та прибутковості підприємства. Крім того, це дозволяє вийти підприємству на новий рівень економічно розвитку та відкриває нові перспективи щодо реалізації своїх можливостей на світовому рівні» [2]». На нашу думку, ключовими елементами, що формують оптимальну систему стимулювання праці є оплата праці через її константну й змінну складові (табл. 7).

Таблиця 7.
Принципи механізму оптимального стимулювання праці ТОВ «Іванко»

Найменування	Характеристика правила
Правило заохочення нормативної віддачі чинностей і дисципліни	Даний елемент стимулює виконавчу дисципліну й активність (стимулювання виконання поточних завдань відповідно до вимог (функції працівника, підрозділу і т.д.). Правило заохочення нормативної віддачі чинностей і дисципліни містить у собі дві складові: 1) перші – «підвищуючі» (містить у собі умови спрямовані на заохочення працівника в різних формах: адекватної відповідності працівника вимогам дисципліни, корпоративної культури, виробничим, технологічним і т.д. нормам; нормативного рівня інтенсивності праці працівника); 2) другі – «понижуючі» (містить у собі умови спрямовані на корекцію працівника, що порушує загальну дисципліну організації, виробничі, технологічні, позиційні норми й ін.).
Правило заохочення активності	Функція цього елемента укладається в стимулюванні раціоналізаторської, творчої та інноваційної активності працівника, його участь у нормативній організації праці. Інакше кажучи, це стимулювання дій співробітників спрямованих на вдосконалення норм і розвиток (або вихід із кризи у разі потреби). Доцільно, у зв'язку із цим, оклад працівника робити як мінімум двоскладним: Оклад = Тариф «гарантований» + ВВ (виплата відповідності)

Джерело: розроблено авторами.

Отже, не бажання враховувати мотиваційні фактори можуть призвести до зниження ефективності процесів праці в умовах підприємства та до створення умов для створення кризового стану у цілому, а відсутність належних стимулів до праці не дозволяє досягнути поставлених цілей законними методами, реалізувати мрії щодо підвищення рівня життя, зумовлює виникнення незадоволення людини своєю роботою та своїм становищем у суспільстві.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМУ

Результати комплексної оцінки мотиваційних процесів ТОВ «Іванко» дозволили нам запропонувати таке:

1. Постійні зміни в усіх сферах нашої держави створюють, як великі можливості, так і серйозні загрози для кожної людини, та вносять невизначеність і в її життя. Тому, лише дієвий мотиваційний механізм, що є гнучким до швидких економічних змін та відповідає сучасним умовам здатний забезпечити ефективне використання трудових ресурсів організації.

2. Для забезпечення динамічної рівноваги між результатами праці і винагородою, між потребами різних груп носіїв інтересів на підприємстві мають використовуватися принципи системи мотивації праці персоналу, що полягають в економічній ефективності, соціальному захисті та стабільності, корпоративності та взаємозв'язку методів мотивації праці персоналу.

3. Дослідження системи мотивації підприємства підтвердило те, що головним мотивуючим фактором має стати саме оплата праці працівників. Тому, необхідно створити таку систему мотивації праці, яка б дозволила власникам отримати максимально можливий прибуток від вкладених коштів, а найманим працівникам – матеріальну та моральну винагороду відповідно до продуктивності та якості їх праці.

4. Побудова системи оплати праці персоналу підприємства повинна задовольняти теоретико-методологічним аспектам функцій заробітної плати. Оцінюючи застосування безтарифної системи оплати праці, можна зробити висновок, що її застосування буде досить ефективним, оскільки основна перевага її полягає у поєднанні індивідуальної і колективної зацікавленості.

5. Результати мотиваційного моніторингу (проведення регулярних опитувань) та аналіз наявної економічної, соціологічної та психологічної інформації дозволять виконати комплексну оцінку ефективності процесу мотивації трудової діяльності та мати набір ключових характеристик (показників), що матимуть стратегічне значення для підприємства.

Список використаних джерел.

1. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53-58.
2. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 17.02.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.103
3. Державна служба статистики, Головне управління статистики в Житомирській області. Статистичний щорічник Житомирської області за 2019 р. / за редакцією Г. Пашинської. Житомир. : 2020. 455 с.
4. Заставнюк Л.І. Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14). С. 170-172.
5. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці : монографія / Т. І. Лепейко, О. І. Пушкар, О. М. Миронова та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Т. І. Лепейко. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 252 с.
6. Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 4, Том 1. С. 57-60.
7. Климчук А. О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. С. 180-184.
8. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.
9. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки*. Серія «Економічні науки». 2013. № 4(253). С. 49-53.
10. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> (дата звернення: 17.02.2021).
11. Тарасюк Г. М. Мотивація та стимулювання діяльності персоналу промислових підприємств: напрями та перспективи удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6, Том 3. С. 205-208.

References.

1. Azarova, A. O. and Kovalchuk, O. A. (2010), "Research of many factors of intangible motivation in the enterprise", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 5, pp. 53-58.
2. Volkivska, A., Osovska, G. and Semenyuk, T. (2021), "Forms and methods of stimulating productive activity in the conditions of corporate governance", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543> (Accessed 16 Feb 2021). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.103](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.103)

3. State Statistics Service, Main Department of Statistics in Zhytomyr Oblast (2020), *Statystychnyi shchorichnyk Zhytomyrskoi oblasti za 2019 r.* [Statistical Yearbook of Zhytomyr Region for 2019], edited by G. Pashynska, Zhytomyr, Ukraine, P. 455.
4. Zastavniuk, L.I. and Lypovetska, T.R. (2019), "Problems of personnel motivation system in modern enterprise management", *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 3(14), pp. 170-172.
5. Lepeiko, T. I. Pushkar, O. I. Myronova, O. M. and others (2010), *Kontseptualni zasady menedzhmentu v informatsiinii ekonomitsi: monohrafiia* [Conceptual principles of management in the information economy: monograph], Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine, P. 252.
6. Klymchuk, A. O. (2016), "Features of the use of foreign models of motivation and incentives for personnel in industrial enterprises", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, issue 4, vol. 1, pp. 57-60.
7. Klymchuk, A. O. (2018), "Modern approaches to motivating and stimulating staff in effective enterprise management", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2, pp. 180-184.
8. Klymchuk, A.O. and Mykhailov, A.M. (2018), "Motivation and stimulation of staff in effective management and increasing innovation", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 1, pp. 218-234.
9. Kolenda, N.V. (2013), "Factors influencing the level of social security of the population", *Naukovyi visnyk Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu im. Lesi Ukrainky. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, vol. 4(253), pp. 49-53.
10. Leshchenko, L. O. (2016), "Motivation of labor as a factor of production profitability", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> (Accessed 17 Feb 2021).
11. Tarasiuk, H. M. (2017), "Motivation and stimulation of personnel of industrial enterprises: directions and prospects for improvement", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, issue 6, vol. 3, pp. 205-208.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2021 р.