

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

Пояснювальна записка

до магістерської кваліфікаційної роботи

на тему «**УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ВІННИЧЧИНА»)**»

08-43.МКР.007.00.132.ПЗ

Виконав: студент 2 курсу,
групи МФК-19м
спеціальності 073 – Менеджмент
(освітня програма – Менеджмент
фінансово-кредитної діяльності)
Лукашенко О. В.

Керівник: д.е.н., проф. каф. ФІМ
наук. ступінь, вч. звання

Єпіфанова І. Ю.

ПІБ

Підпис

Рецензент: к.е.н., доцент каф. ЕПВМ
наук. ступінь, вч. звання

Нікіфорова Л. О.

ПІБ

Підпис

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

Спеціальність 073 – Менеджмент
(освітня програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності)

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ФІМ
д.е.н., професор Зянько В. В.

«29» вересня 2020 р.

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Лукашенко Олені Віталіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Управління мотивацією персоналу організації (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінниччина»)

Керівник проекту (роботи) Єпіфанова Ірина Юріївна, д.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «25» вересня 2020 року №214.

2. Строк подання студентом проекту (роботи): 08 грудня 2020 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): Технології управління персоналом.: монографія/ О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с. Касич А. О. , Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130-134. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3. С. 94-99. Маслова С. О., Кононюк К. Є. Мотивація як фактор ефективності праці. Вісник ЖДТУ. 2018. № 2 (84). С. 85-89. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Тямушева В. М. Інноваційні технології в управлінні людським капіталом. Інфраструктура ринку. 2019. № 30. С. 125–131. Стадник В. В., Гризовська Л. О. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2016. 197 с. Гончар В. В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємств. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. Вип. 33. С. 101-108.

Спіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с. Офіційний сайт Державної служби статистики України, фінансова звітність ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019 рр., наведена в додатках

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

у першому розділі – дослідити економічний зміст мотивації як економічної категорії, види мотивації персоналу організацій, узагальнити особливості управління мотивацією персоналу організацій, проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу організацій;

у другому розділі – проаналізувати стан та розвиток сільськогосподарської галузі України, надати загальну характеристику ПрАТ «Вінниччина», проаналізувати показники фінансового-економічної діяльності та систему управління мотивацією персоналу ПрАТ «Вінниччина»;

у третьому розділі – запропонувати пропозиції та рекомендації з покращення управління мотивацією персоналу організацій.

5. Перелік графічного матеріалу: Таблиці: Порівняння американської та японської моделей управління персоналом. Систематизація підходів до визначення сутності процесу мотивації. Ієрархія мотивів різних категорій працівників. Частка зайнятого населення за видами економічної діяльності. Капітальні інвестиції за видами діяльності, відсотків від загального обсягу. Абсолютні показники фінансової діяльності ПрАТ «Вінниччина», тис. грн. Відносні показники фінансового стану ПрАТ «Вінниччина». Рух кадрів на ПрАТ «Вінниччина». Аналіз рівня мотивації за показниками, які характеризують рух працівників ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019рр. Аналіз рівня мотивації за показниками, які характеризують ефективність використання робочої сили ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019рр. Оперативна програма процесу управління конфліктами відділу праці.

Рисунки: Теорії мотивації. Ієрархія потреб згідно теорії А. Маслоу. Структурна схема мотивації працівників промислових підприємств. Система ключових показників ефективності служби управління персоналом. Індекси цін реалізованої продукції сільського господарства сільськогосподарськими підприємствами, % до попереднього року. Динаміка фінансових результатів у відсотках до загальної кількості. Склад капіталу ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019 рр. Склад активів ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019 рр. Фінансові результати ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019 рр. Аналіз ліквідності ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019 рр. Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019 рр. Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019рр. Показники, які характеризують ефективність використання робочої сили ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019рр. Структура запропонованого відділу праці на ПрАТ «Вінниччина». Структура взаємовпливу мотивів, стимулів, інтересів підприємства та інтересів персоналу. Запропоновані етапи антикризового управління ПрАТ «Вінниччина».

Запропонована система раннього попередження та реагування
ПрАТ «Вінниччина».

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	к.е.н., доцент кафедри ФІМ Ткачук Л. М.	___.__.2020 р.	___.__.2020 р.

7. Дата видачі завдання «29» вересня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	червень-вересень	
Виконання теоретичної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	ІІІ декада жовтня	
Виконання аналітичної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	ІІ декада листопада	
Розробка рекомендацій та пропозицій. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	І декада грудня	
Перевірка МКР на плагіат. Попередній захист МКР	ІІ декада грудня	
Рецензування МКР	ІІ декада грудня	
Захист МКР	ІІІ декада грудня (за графіком)	

Завдання видав науковий керівник _____
(підпис)

д.е.н., професор кафедри ФІМ
наук. ступінь, вчене звання (посада)
Єпіфанова І. Ю.

(ініціали та прізвище)

Завдання отримав студент _____
(підпис)

Лукашенко О. В.

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено економічну суть та особливості управління мотивацією персоналу організацій, проаналізовано методики аналізу стану управління мотивацією персоналу організацій. Проаналізовано сучасний стан та перспективи розвитку сільського господарства України, здійснено оцінювання фінансово-економічної діяльності та стану управління мотивацією персоналу ПрАТ «Вінниччина». Запропоновано напрямки покращення господарської діяльності та управління персоналом ПрАТ «Вінниччина».

Ключові слова: мотивація, стимул, стимулювання, матеріальні чинники, нематеріальні чинники

ANNOTATION

In the master's qualification work the economic essence and features of management of motivation of the personnel of the organizations are investigated, methods of the analysis of a condition of management of motivation of the personnel of the organizations are analyzed. The current state and prospects of development of agriculture of Ukraine are analyzed, the assessment of financial and economic activity and the state of personnel motivation management of PJSC "Vinnytsia" is carried out. The directions of improvement of economic activity and personnel management of PJSC "Vinnytsia region" are offered.

Key words: motivation, stimulus, stimulation, material factors, intangible factors

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	10
1.1 Особливості управління персоналом в сучасних умовах	10
1.2 Мотивація персоналу: сутність, теорії та мотиваційні чинники	17
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу	27
Висновки до першого розділу	36
2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА	38
2.1 Аналіз стану та розвитку підприємств сільськогосподарської галузі України	38
2.2 Загальна характеристика ПрАТ «Вінниччина»	43
2.3 Аналіз показників фінансового-економічної діяльності підприємства	46
2.4 Оцінювання системи управління мотивацією персоналу ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019 рр.	63
Висновки до другого розділу	71
3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	74
3.1 Рекомендації з покращення ефективності управління мотивацією персоналу ПрАТ «Вінниччина»	72
3.2 Пропозиції з покращення управління фінансовими результатами ПрАТ «Вінниччина»	83
Висновки до третього розділу	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Актуальність теми магістерської кваліфікаційної роботи. Сучасне економічне, соціальне та політичне середовище формує як значні можливості, так і суттєві загрози. За цих умов управління промисловим підприємством актуальності набуває визначення ефективних важелів впливу на кадровий потенціал. Мотивація як основна функція управління пов'язана з процесом спонукання себе та інших до роботи шляхом формування мотивів досягнення особистих цілей та цілей організації. Управління персоналом ефективно, доки працівники компанії успішно використовують свій потенціал для досягнення своїх цілей.

Саме тому питання аналізу управління мотивацією персоналу є досить актуальним.

Питання, пов'язані із мотивацією персоналу та управлінням персоналу розглядалися такими вченими як Азарова А. О., Богиня Д. П., Бутенко А. І., Бурба О. А., Гавриш О. А., Десслер Г., Довгань Л. Є., Єлисеєва Л. О., Климчук А. О., Крейдич І. М., Кузьмін О. Є., Маслоу А., Мельник О. Г., Семенченко Н. В., Тейлор Ф. У., Ткаченко А. М., Файоль А., Шостак Л. В.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є формування пропозицій та рекомендацій щодо покращення фінансового стану підприємств сільського господарства на основі аналізу управління мотивацією персоналу підприємств.

Для виконання мети в ході написання роботи були поставлені наступні **завдання:**

- узагальнити особливості управління персоналом організацій;
- дослідити економічну сутність мотивації;
- проаналізувати методичні підходи до аналізу стану управління мотивацією організацій;
- проаналізувати стан та перспективи розвитку підприємств сільськогосподарської галузі України;
- сформулювати загальну характеристику ПрАТ «Вінниччина»;

- проаналізувати фінансовий стан ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019 рр.;
- оцінити стан управління потенціалом ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019 рр.;
- запропонувати пропозиції та рекомендації з покращення фінансового стану ПрАТ «Вінниччина».

Предметом дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі є управління мотивацією персоналу організацій.

Об'єктом дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі є процес аналізу стану управління мотивацією персоналу ПрАТ «Вінниччина».

Наукова новизна одержаних результатів:

- удосконалено понятійно-категоріальний апарат методологічних засад управління мотивацією в частині уточнення змісту мотивації як процесу спонукання персоналу підприємства до результативної діяльності з метою досягнення стратегічної мети підприємства (С. 16-18);
- запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності управління мотивацією підприємств сільського господарства (С. 31-34);
- запропоновано етапи антикризового управління для ПрАТ «Вінниччина» з урахуванням мотиваційної складової (С. 80-83).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що отримані в роботі теоретичні висновки та практичні рекомендації доведені до рівня конкретних методик та пропозицій, що можуть бути використані для глибокого та розгорнутого дослідження ефективності діяльності підприємств. Наукові і практичні положення щодо покращення стану управління мотивацією персоналу підприємства можуть бути впроваджені на підприємствах сільськогосподарської галузі.

Особистий внесок здобувача. Магістерська кваліфікаційна робота – самостійно виконана наукова праця, в якій сформовано пропозиції з покращення фінансового стану підприємств сільськогосподарської галузі на основі аналізу управління мотивацією персоналу організацій.

Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у магістерській роботі використано лише ті положення, які розроблено автором особисто.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Тема роботи апробована на трьох конференціях: Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи 2018 (м. Вінниця, 21.05.2018 р.), LVII Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки (м. Вінниця, 21-23 березня 2019 р.), Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи 2021 (м. Вінниця, 9.11.2020-14.05.2021 р.).

Наукові публікації. За темою магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано 3 наукові праці, в тому числі 3 тез доповідей на конференціях.

Структура і зміст магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 132 сторінки, включаючи 10 таблиць, 17 рисунків, 3 додатки і список використаної літератури із 53 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Особливості управління персоналом в сучасних умовах

Сучасне економічне, соціальне та політичне середовище формує як значні можливості, так і суттєві загрози. За цих умов управління промисловим підприємством актуальності набуває визначення ефективних важелів впливу на кадровий потенціал. У зв'язку з цим змінюються стратегічні пріоритети в системі стратегічного планування людських ресурсів, підвищення ефективності їх роботи у відповідності до місії та стратегічних цілей діяльності організації [1].

Науковці та практики зазначають, що управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно працівники підприємства використовують свій потенціал для реалізації поставлених цілей.

Категорія «персонал» охоплює весь особовий склад зайнятих на підприємстві, а саме [2]:

- працівників, які входять до облікового складу;
- осіб, які працюють за сумісництвом на інших підприємствах;
- осіб, які виконують роботи на основі цивільно-правових договорів.

Однією з найважливіших передумов управління підприємством є залучення необхідної чисельності персоналу, який має професійні та особистісні характеристики, які є потрібними для конкретного підприємства.

Особливість управління персоналом на відміну від інших систем, полягає в тому, що об'єктом і суб'єктом управління є люди, персонал організації [3].

У науковій літературі існують різні підходи щодо розвитку шкіл, концепцій та теорій ефективного управління персоналом.

Класичною концепцією управління персоналом є праці Ф. Тейлора «Принципи наукового управління» та «Управління підприємством» [4], в яких автором розроблена модель «економічної людини». В класичній концепції управління не враховувались індивідуальні риси працівника. Класична

концепція управління персоналом зводилась до того, що процес праці складається з певної кількості простих операцій, які повторюються та не потребують надзвичайних можливостей для оволодіння ними. Функції керівництва зводяться до нагляду та контролю. Заробітна плата має відповідати обсягові виконаних робіт, оскільки за таких умов відбувається підвищення зацікавленості працівника в результатах його діяльності.

Представниками школи адміністративного управління були Ч. Барнард, А. Файоль [5], М. Фоллет. Представниками школи адміністративного управління введено в обіг поняття «типове виробниче підприємство», яке визначається єдиною правильною організаційною структурою. Крім того, саме представниками школи адміністративного управління вперше почало приділятися питання про необхідність навчання теорії менеджменту та виділено основні функції менеджменту: планування, організація, управління, коригування та контроль.

Прихильники цієї школи переконані, що з метою забезпечення нормального функціонування виробничої системи має бути чітка регламентація міжособистісних та міжгрупових відносин та відносин між рівнями відповідальності.

М. Вебер, засновник теорії адміністративного управління, розвинув функціональний розподіл обов'язків та ієрархію відносин влади. Саме представниками теорії адміністративного управління деталізовано та письмово оформлено функції персоналу, розроблено стратегію довічного найму [6]. Теорії адміністративного управління завдячує і дослідження щодо кар'єрного зростання через кваліфікацію та досвід.

Представники теорії «людських відносин» (Е. Мейо, Р. Лайкерт, Ф. Ротлісбергер) довели, що відносини між керівниками до підлеглих будуються на позитивізмі, здоровому морально-психологічному кліматі та задоволенні потреб, що є головними факторами підвищення продуктивності праці.

Представники теорії людських ресурсів та школи вивчення людської поведінки (Д. Макгрегор, А. Маслоу) дослідили відношення до праці людей двох

типів, які докорінно відрізняються один від одного (теорії X та Y) [7-8]. Згідно із теорією X людина відчуває вроджену огиду до праці і намагається будь-яким способом уникнути її, тому переважну більшість людей потрібно контролювати, примушувати працювати під загрозою покарання з метою досягнення цілей підприємства.

Теорія Y досліджує людей, які працюють для задоволення. Якщо така людина розділяє цілі підприємства, то її не потрібно контролювати, оскільки вона є дисциплінованою. Найважливішим мотивом до праці для такого типу людей є задоволення власного «Я» та прагнення до самореалізації. Так, вирішальну роль у поведінці менеджера відіграє те, що він думає про своїх працівників, їхні потреби та методи мотивації їхньої діяльності.

Представники теорії ситуаційного підходу довели, що ефективність управління залежить від умов конкретної ситуації, у якій функціонує підприємство. До інших позитивних надбань представників цієї теорії можна віднести [9]:

- SWOT-аналіз;
- вибір прийнятного стилю управління;
- лідерство та керівництво;
- «управлінська решітка».

Сучасна теорія людського капіталу досліджує вплив інтелектуального потенціалу на зростання доходу підприємства, а представники теорії стратегічного управління персоналом прийшли до висновку, що управління людським потенціалом та управління організаційною структурою повинні відповідати загальній стратегії підприємства.

Компетентісно-орієнтований підхід управління персоналом передбачає аналіз стратегічного управління; дослідження соціальних, особистісних, психологічних станів та здібностей індивідуума.

Відповідно до сучасної концепції управління персоналом важливими напрямками, які потребують врахування у практиці сучасного конкурентоспроможного підприємства, є:

– врахування змісту методології управління персоналом, згідно з якою персонал як об'єкт управління має вирішальне значення у розвитку та повинен розглядатись як інтелектуальний капітал, що потребує впровадження дієвого інструментарію з розвитку;

– формування ефективних систем управління персоналом, яке є неможливим без проведення системних організаційних змін, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку організації;

– здійснення пошуку ефективних технологій щодо організації відбору та прийому кадрів, стимулювання та створення умов для його всебічного розвитку персоналу.

В сучасних умовах здійснюється інтенсивний пошук напрямів формування оптимальної системи управління персоналом, яка б відповідала трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення та гнучкість [11]. Система управління людськими ресурсами має бути завжди готовою до постійної реорганізації, перерозподілу працівників з метою ефективного їх використання та підвищення продуктивності праці.

В літературі існують різні підходи до визначення сутності управління персоналом.

Стратегія управління персоналом організації – це сукупність принципів, політик, процедур, правил роботи з персоналом організації, конкретизованих з урахуванням типу загальної стратегії організації, організаційного та кадрового потенціалу, кадрової політики [12].

Кузьмін О. Є. розглядає управління персоналом як процес планування, організації, мотивації, контролю та регулювання, з точки зору, функціонального підходу [13].

Під управлінням персоналом розуміють цілеспрямовану діяльність керівного складу організації щодо розробки концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами [14].

Окремі автори зазначають, що сутність управління персоналом полягає у процесі впливу на працівників шляхом застосування кадрових технологій із

метою реалізації цілей організації, що в умовах державної служби трансформується у виконання соціально значимих функцій в умовах високої відповідальності та публічності діяльності [15].

Таким чином, управління персоналом є цілеспрямованою діяльністю керівного складу організації щодо розробки концепції, стратегій кадрової політики і методів управління персоналом.

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства [16].

Пічугіна Т. та Васильєва Д. розуміють під управлінням персоналом системну діяльність керівників організацій щодо прийняття управлінських рішень, що спрямована на раціональне використання людей (персоналу) як основного джерела підвищення ефективності роботи підприємства для досягнення як загальних, так і індивідуальних цілей [17].

В світовій практиці управління набули поширення декілька основних моделей управління персоналом:

- американська модель;
- японська модель;
- європейська модель.

Найбільш поширеною моделлю управління персоналом вважається американська модель. Разом з тим, японська модель управління персоналом користується більшим впливом, що пов'язане із успіхом японських товаровиробників. Американську і японську модель прийнято розглядати як такі, які знаходяться на різних сторонах з точки зору орієнтації на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія) [18].

Європейська модель управління за своєю сутністю є неоднорідною, а окремі її складові елементи більш подібні із домінантами американської чи японської школи управління персоналом. Тому в теорії та практиці управління трудовою діяльністю працівників в індустріально розвинених країнах зазвичай говорять про – американську і японську школи управління персоналом.

Основні відмінності американської та японської систем менеджменту наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняння американської та японської моделей управління персоналом (складено за даними [18-20])

Японська модель управління персоналом	Американська модель управління персоналом
<ul style="list-style-type: none"> – оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання; – принцип колективізму – заробітна плата залежить від результатів всього колективу; – початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця; – висока залежність працівників від фірми; – система «довічного найму»; – пріоритет колективним формам; – система управління трудовою діяльністю інноваційно-орієнтованою, соціальноспрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою 	<ul style="list-style-type: none"> – механізм індивідуалізації заробітної плати; – система «Pay for Performance» – «плата за виконання»; – принцип індивідуалізму; – персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; – підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; – орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених; – практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання.

Таким чином, управління персоналом на підприємстві в різних країнах світу має свої специфічні особливості.

Управління персоналом як комплексна містить такі елементи [21]:

- система правового забезпечення процесу управління персоналом;
- система інформаційного забезпечення процесу управління персоналом;
- система комунікаційного забезпечення процесу управління персоналом;
- система реалізації процесу управління персоналом.

Функціонування системи реалізації процесу управління персоналом забезпечується її підсистемами, кожна з яких відповідає за окрему функцію процесу управління:

- підсистемою планування роботи з персоналом;
- підсистемою організації роботи персоналу;
- підсистемою мотивації результатів праці та поведінки;
- підсистемою контролю.

Структура системи управління персоналом будь-якого підприємства залежить від масштабів організації, її територіального розташування, характеру діяльності та інших чинників. На великих підприємствах існує служба управління персоналом, яка:

- забезпечує підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу;
- організацію навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- аналіз якісного складу та плинності кадрів; атестацію і ротацію кадрів;
- управління оплатою праці; організацію обліку та звітності.

Отже, у науковій літературі існують різні підходи щодо розвитку шкіл, концепцій та теорій ефективного управління персоналом, зокрема класична концепція управління персоналом; школа адміністративного управління; теорія «людських відносин», теорія людських ресурсів та школа вивчення людської поведінки, теорія ситуаційного підходу, сучасна теорія людського капіталу, компетентісно-орієнтований підхід управління.

На сьогодні набули поширення декілька основних моделей управління персоналом, такі як американська модель; японська модель; європейська модель.

Управління персоналом є цілеспрямованою діяльністю керівного складу організації щодо розробки концепції, стратегій кадрової політики і методів управління персоналом.

Розглянуто елементи та складові структури управління персоналом.

1.2 Мотивація персоналу: сутність, теорії та мотиваційні чинники

Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації.

Оскільки мотивація є складним процесом, в літературі існують різні підходи авторів щодо трактування змісту цього поняття (таблиця 1.2).

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки [22].

Відношення до праці характеризується прагненням (або відсутністю прагнення) людини максимально виявляти свої фізичні та духовні сили, використовувати свій досвід і знання, здібності досягнення визначених кількісних і якісних результатів праці. Воно виявляється в поведінці, мотивації й оцінці праці.

Боковець В. В. [23] вважає, що мотивація – це процес або сукупність пов'язаних управлінських рішень із формування мотивів, дій працівників. На думку Кулікова Г. Т. у [24] мотивація – це процес спонукання людини, соціальної групи або спільності людей здійснювати спадково закріплені для задоволення різного роду потреби та досягнення особистих, групових і суспільних цілей.

Таблиця 1.2 – Систематизація підходів до визначення сутності процесу мотивації

Автор, джерело	Мотивація – це
Васюта В. Б. [22]	сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки
Боковець В. В. [23]	процес або сукупність пов'язаних управлінських рішень із формування мотивів, дій працівників
Куліков Г. Т. [24]	процес спонукання людини, соціальної групи або спільності людей здійснювати спадково закріплені

	для задоволення різного роду потреби та досягнення особистих, групових і суспільних цілей
Климчук А. О., Михайлов А. М. [25]	внутрішні бажання щось зробити
Микитюк П. П. [26]	процес впливу (система дій) на індивіда з метою спонукання його до певної діяльності шляхом пробудження в нього необхідних мотивів.
Бутенко А. І. [27]	складне поняття і представляє собою спонукання конкретного працівника і колективу в цілому до досягнення особистих і колективних цілей підприємства.
Маслова С. О., Кононюк К. Є. [28]	процес, якій під впливом сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, спонукає людину-трудівника до певних дій виходячи з мети підприємства
Мескон М. [29]	процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації
Травін В. В., Дятлов В. А. [30]	прагнення працівника задовольнити свої потреби за допомогою трудової діяльності.
Сердюк О. Д. [31]	процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети підприємства.

Климчук А. О., Михайлов А. М. [25] протиставляють поняттю «мотивація» поняття «стимулювання» і роблять висновки, що різниця між ними полягає у віднесенні категорії «мотивація» до внутрішніх бажань щось зробити, а «стимулювання» неможливо здійснювати без зовнішнього впливу.

Микитюк П. П. [26] вважає, що мотивація – це процес впливу (система дій) на індивіда з метою спонукання його до певної діяльності шляхом пробудження в нього необхідних мотивів.

На думку Бутенко А. І., мотивація – це складне поняття і представляє собою спонукання конкретного працівника і колективу в цілому до досягнення особистих і колективних цілей підприємства [27].

Маслова С. О., Кононюк К. Є. визначають мотивацію як процес, якій під впливом сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, спонукає людину-трудівника до певних дій виходячи з мети підприємства [28].

В роботі Мескона М., мотивація визначається як процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації [29].

Травін В. В., Дятлов В. А. вважають, що мотивація – це прагнення працівника задовольнити свої потреби за допомогою трудової діяльності [30].

На думку Сердюк О. Д. [31] мотивація є процесом спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети підприємства.

Таким чином, узагальнюючи існуючі підходи, мотивацію можна визначити як процес спонукання персоналу підприємства до результативної діяльності з метою досягнення стратегічної мети підприємства.

Поняття «мотив» (від лат. *movere* - рухатись, штовхати) є основним для процесу мотивації. Мотив - це матеріальний або ідеальний предмет, для якого реалізується діяльність [32].

Сила мотиву визначається рівнем нагальності потреби для працівника: чим гостріша потреба, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніший працівник. Однак не кожен мотив може це зробити можливим для задоволення існуючих потреб людей. Для того, щоб мотиви задовольняли існуючі потреби, вони повинні відповідати таким умовам, як:

- наявність досить сильного бажання змінити ситуацію, задовольнити потребу (ця умова є основною і визначає спрямованість зусиль для інших);
- ресурсне забезпечення дій (матеріальних, фінансових, часових);
- орієнтація на розвиток здібностей, навичок для задоволення потреб.

Спонукання працівника до певної діяльності може здійснюватися як зовні, так і внутрішньо. У цьому випадку головну роль відіграють мотиви, що формуються відповідно до мотиваційної структури працівника, рівня розвитку особистості, освіти та навчання. У окремого працівника промислового підприємства сукупність мотивів у різні періоди може бути різною, але певною мірою їх можна узагальнити (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Ієрархія мотивів різних категорій працівників (складено за даними [32])

Менеджер	оплата і премії просування по службі авторитет гідність
Фахівець	просування по службі оплата і премії нова кваліфікація самостійність
Службовець	оплата і премії просування по службі самостійність повага

Мотивація виконує такі основні завдання [22]:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньо фірмового спілкування;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Зміст мотиваційної функції полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробці систем винагород за виконану роботу; використанні різних форм винагороди; використанні стимулів для ефективної взаємодії працівників у колективах та на підприємстві в цілому.

Для ефективної мотивації працівників управлінцю важливо визначити їх потреби та забезпечити найкращий спосіб їх задоволення. Мотивація поєднує інтелектуальні, фізіологічні й психологічні процеси, які за певних умов визначають, наскільки рішуче діє працівник і в якому напрямі зосереджує свою енергію. розуміння мотивів і потреб створює можливості пояснення всіх видів організаційної діяльності.

Для того, щоб ефективно управляти поведінкою персоналу та організувати стимулювання праці як засобу мотивації, менеджмент підприємства має розумітись на основах теорії мотивації (рис. 1.1). В даний час вся сукупність теорій мотивації поділяється на дві групи: змістовні та процесуальні.

Багато авторів працювали над значущими теоріями мотивації: теорія набутих потреб МакКлелланда, теорія Е. Р. Альдерфера, теорія факторів Герцберга. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу мала значний вплив на розвиток наукової думки в галузі мотивації та управління.

Маслоу згрупував усі потреби людини у п'ять основних груп, визнаючи первинні фізіологічні потреби та потреби в безпеці (рис. 1.2).

На відміну від теорії ієрархії потреб Маслоу, теорія К. Алдерфера ERG Theory базується на впливі потреб на поведінку співробітників і включає три групи потреб: існування, зв'язок та зростання. Процесні теорії аналізують розподіл зусиль людиною для досягнення певних цілей та вибір певного типу поведінки. Ці теорії включають теорію постановки цілей (Е. Локк, Т. Райан), згідно з якою поведінка людини визначається цілями, поставленими перед собою, теорію рівності - справедливості (засновник С. Адамс), яка передбачає, що в процесі діяльності людина порівнює оцінку власних вчинків.

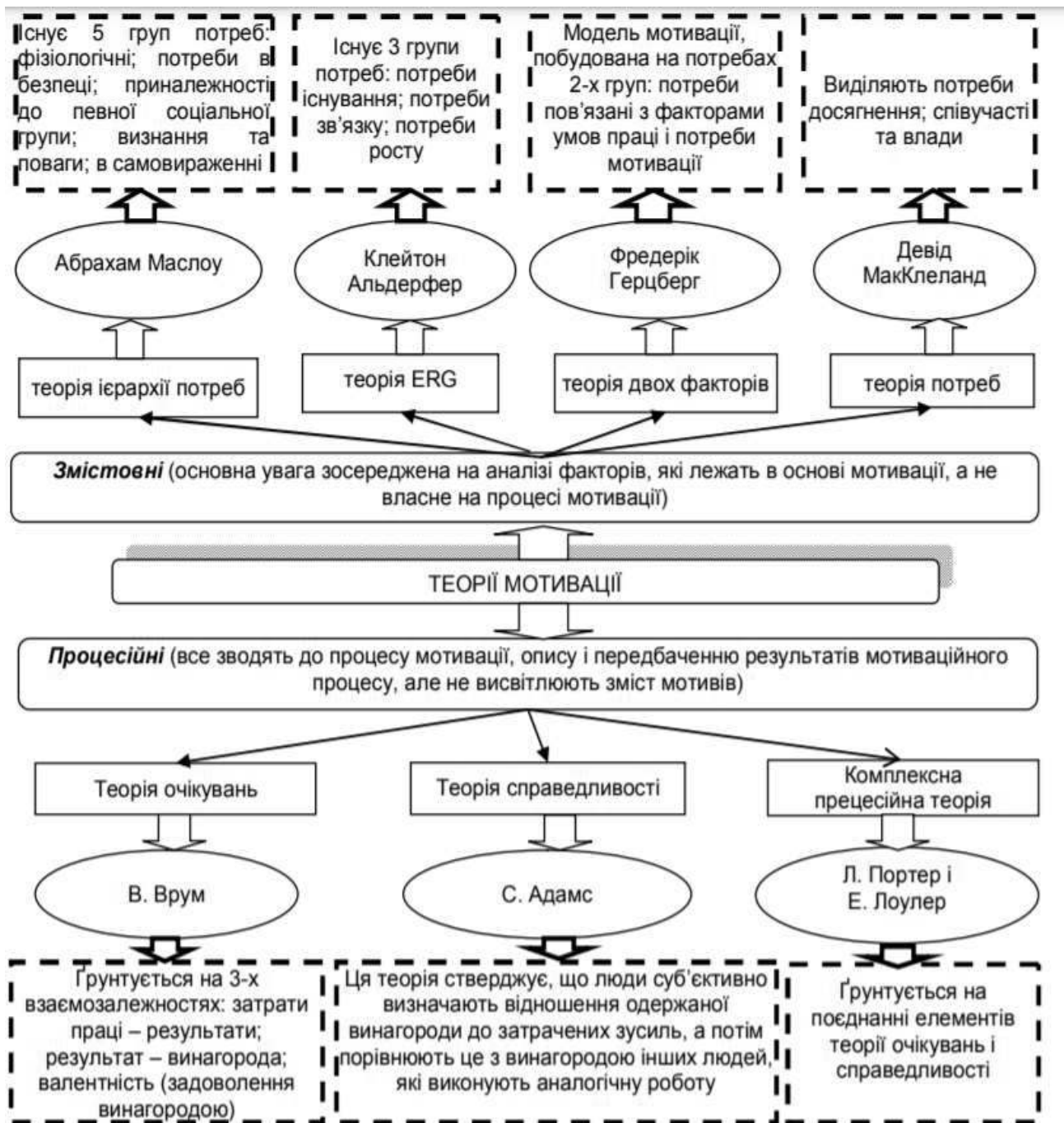


Рисунок 1.1 – Теорії мотивації [33]

Вибір мотиваторів праці є основою управління працею. Мотивація персоналу пов'язана з характером стимулів до праці. Побудова схеми «потреби - інтереси - заохочення (мотиви) – винагорода» допомагає зрозуміти, як здійснюється спонукання людини до активної роботи. Досягнення ефективної роботи підприємства вимагає постійного вдосконалення та розширення засобів для мотивації його роботи.



Рисунок 1.2 – Ієрархія потреб згідно теорії А. Маслоу [34]

Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими, вони, як правило, залежать від системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей самого підприємства, тому доцільно виділити основні типи мотивації (рис. 1.3).

Система стимулювання повинна включати, з одного боку, складові поточного стимулювання, а з іншого - стимули для результативності діяльності підприємства в цілому. Такий підхід до стимулювання підкреслить важливість корпоративної культури.

У свою чергу, система заохочення повинна включати стимулювання розвитку творчих здібностей працівників.

Центром всіх дій є працівник, на якого направлені організаційно-економічні заходи з мотивування, створення мотивів, стимулів, цінностей, донесення їх до працівника, закріплення та підтримання на необхідному рівні [35-36].

Сьогодні існують різні способи класифікації мотиваційних факторів.

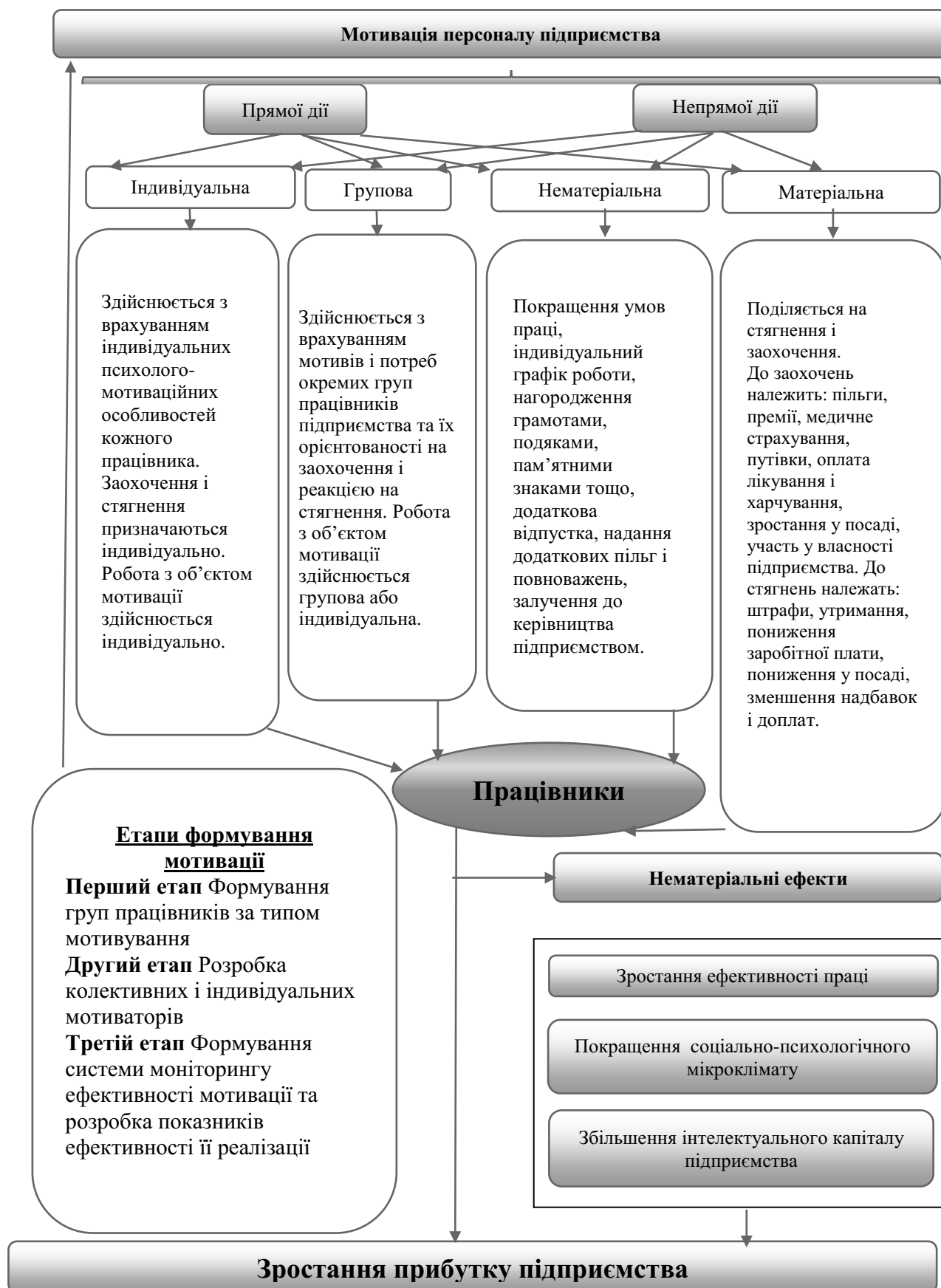


Рисунок 1.3 – Структурна схема мотивації працівників промислових підприємств [35]

Основними групами мотиваційних факторів, які вивчаються в багатьох дослідженнях, пов'язаних з мотивацією на рівні управління та на рівні співробітників в організації, є такі:

- безпека праці;
- особиста лояльність керівництва до працівників;
- цікава робота;
- хороші умови праці;
- дисципліна, що має тактичну форму;
- високий рівень зарплати;
- можливість кар'єрного зростання в організації;
- хороша оцінка виконаної роботи.

В цілому мотиваційні заходи поділяють на мотивацію прямої та непрямой дії.

Мотивація прямої дії пов'язана з безпосереднім досягненням остаточного результату – комерційної вигоди від упровадження інновації та прямим впливом на працівника [35].

Основою мотивації прямої дії в більшості випадків є частка додаткового прибутку організації від впровадження інновації, яка збільшує винагороду працівника.

Матеріальними стимулами прямої дії, які мотивують працівника, є: розмір заробітної плати; надбавки; премії; разові винагороди; пільги; страхування [36].

Підприємства можуть також використовувати нематеріальні стимули прямої дії, зокрема для сприяння розвитку кар'єри працівників.

Мотивація непрямой дії безпосередньо не впливає на працівника, але формує сприятливе середовище для роботи працівника, яке починає діяти на нього. Основними матеріальними стимулами, що мають опосередкований вплив на працівників, є, як правило, такі:

- оплата членства в наукових товариствах;
- оплата участі в наукових конференціях;
- оплата участі у програмах професійного розвитку у суміжних галузях;

- право на інтрапренерство.

Крім того, західні країни активно використовують такий мотиваційний стимул непрямой дії, як придбання акцій компаній. В Україні, зважаючи на недостатній розвиток фондового ринку, недоречно говорити про використання цього стимулу.

Такі фактори, як право на інтрапренерство, яке іноді призводить до переведення працівників в інші компанії, недостатньо активно використовуються на вітчизняних підприємствах.

До мотиваційного середовища на думку Стадник В. В., Гризовської Л. О. доцільно віднести [38]:

- філософію організації, яка задає сенс її існуванню і формує ставлення працівників до клієнтів як таких, завдяки яким організація існує;
- домінуючі цінності, які впливають на вибір засобів досягнення організаційних цілей;
- поведінкові норми, що приймаються членами організації і визначають основні принципи організаційних відносин (особливості комунікацій, процедури прийняття рішень, рівень дотримання ієрархії відносин, стиль управління тощо);
- статусне і рольове позиціонування, яке дає змогу кожному працівнику відчувати свою значущість в організації;
- психологічний клімат, який проявляється у характері відносин між учасниками організації та при їх контактах із зовнішнім середовищем;
- поведінкові ритуали (проведення в організації певних церемоній, які підкреслюють значущість тих чи інших подій).

Вітчизняним підприємства варто звернути увагу й на низку нематеріальних стимулів непрямого впливу, які мотивують працівників до інноваційної активності та сприяють підвищенню продуктивності праці й креативності, зокрема таких як:

- розвиток професіоналізму усіх працівників підприємства;
- залучення до участі в нарадах вищого рівня управління;
- самостійний вибір наукової тематики досліджень;

- заохочення до групової роботи, вільного обміну думками між керівником і підлеглими;
- культивування організаційних цінностей, що заохочують інноваційно-активну поведінку персоналу.

Таким чином, в літературі існують різні підходи авторів щодо трактування змісту мотивації.

Узагальнюючи існуючі підходи, мотивацію можна визначити як процес спонукання персоналу підприємства до результативної діяльності з метою досягнення стратегічної мети підприємства.

Узагальнено теорії мотивації, серед яких основними є ієрархії потреб А. Маслоу, теорія набутих потреб МакКлелланда, теорія Е.Р. Альдерфера, теорія факторів Герцберга. Теорія мала значний вплив на розвиток наукової думки в галузі мотивації та управління.

Проаналізовано основні види мотивації.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу

На сьогодні відсутня єдина уніфікована методика оцінювання ефективності управління персоналом, яка могла б використовуватись для усіх суб'єктів господарської діяльності.

Оцінку ефективності управління персоналом визначають як «систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигід, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства» [39].

Ефективність реалізації заходів щодо управління мотивацією персоналу є взаємозв'язком декількох ефектів:

- економічного (дозволяє оцінити вплив заходів кадрової політики на кінцеві фінансово-економічні результати діяльності підприємства);

- функціонального (пов'язаний із підвищенням ефективності системи управління персоналом);
- соціального (підвищення рівня задоволеності персоналу різними аспектами роботи, поліпшення клімату в колективі, зміна структури цінностей тощо).

Оцінка ефективності управління персоналом базується насамперед на інформації про працівників:

- просування по службі,
- професійної кваліфікації працівників,
- вікові та статеві особливості,
- медико-психологічні параметри,
- продуктивність та інноваційна діяльність.

Оцінка ефективності управління персоналом тісно пов'язана з усіма етапами процесу управління, і його результати можуть спонукати менеджера внести необхідні корективи. Таким чином оцінка забезпечує функціонування на підприємстві безперебійного зворотного зв'язку і виступає потужним важелем зростання ефективності адміністративного процесу.

Можна виділити три методологічних підходи до оцінки ефективності управління:

1. Розгляд персоналу підприємства як колективного суспільного працівника, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні служити критерієм ефективності роботи персоналу.

2. Еталони повинні відображати ефективність, якість та складність життєвої чи трудової діяльності.

3. Ефективність персоналу визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом. Кількісна оцінка цього внеску є надзвичайно складним завданням, оскільки навіть відповідні показники

звітності ще не існують. Тому більшість методів оцінки ефективності управління персоналом дотримуються першого підходу.

Для аналізу ефективності управління мотивацією персоналу може використовуватись метод експертної оцінки. Сутність методу полягає в проведенні опитування керівників підрозділів, метою яких є з'ясування їх думки про роботу менеджерів з персоналу на підприємстві. Перевагами цієї техніки є простота впровадження та відсутність необхідності залучати додаткові ресурси. Недоліком є неминучий суб'єктивізм в оцінках.

При використанні методу бенчмаркінгу ефективність управління мотивацією персоналу порівнюється з аналогічними даними інших компаній, що працюють на ринку. Такий підхід, незважаючи на свою популярність, недостатньо точний, оскільки іноді порівнюються компанії з різною специфікою діяльності. Недоліком методу бенчмаркінгу є й значні витрати.

У методиці Д. Ульріха використано п'ять способів вимірювання ефективності управління персоналом [40]:

- 1) Показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю зарплати. Цей показник дозволяє оцінити процедури, що розвиваються.
- 2) Показники швидкості бізнес-процесів (різновид бенчмаркінгу).
- 3) Витрати на проведення спеціальних програм й ініціатив (аналог показника рентабельності інвестицій).
- 4) Навички працівників, лояльність, моральний клімат у колективі. Параметри оцінюються за допомогою анкетування, тестування або інтерв'ю.

Дослідженні ефективності управління мотивацією персоналу часто враховують такі основні припущення:

1. Продуктивність праці персоналу визначається мотиваторами, які умовно можна згрупувати у три групи - економічні, соціальні та корпоративно-культурні (базові) мотиватори.

2. При оцінці ефективності мотиваційної системи важливо враховувати принцип В. Парето, згідно з яким поява складної події спричиняється незначною кількістю факторів (принцип 80:20).

3. Існує прямий зв'язок між рівнем мотивації управлінського персоналу та рівнями економічних та соціальних мотиваторів, однак гранична ефективність мотиваторів зменшується із збільшенням їх рівня.

4. Дія корпоративно-культурних мотиваторів має мультиплікативний ефект на ефективність мотиваційної системи, хоча вона безпосередньо не залежить від рівня економічних та соціальних мотиваторів. Важливо визначити, чи домінують зовнішні цілі розвитку підприємства над внутрішніми, які враховують розвиток і вдосконалення персоналу, важливість і сприйняття персоналом цінностей організації.

Гончар В. В. пропонує оцінювати системи управління мотивацією персоналу на підприємстві за методикою, яка включає такі етапи [41]:

1. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища.
2. Інтегральна система оцінки якості та результативності діяльності персоналу.
3. Експертна система оцінки якості та результативності діяльності персоналу. Шляхом анкетування, проведеного серед менеджерів підприємств морського транспорту, незалежних консалтингових агентств, визначено вагомість впливу факторів щодо оцінки інноваційної діяльності та прийняття управлінських рішень.

4. Критеріальна система оцінки ефективності інноваційної діяльності персоналу. Для виміру результатів досягнення певної стратегічної мети автором пропонується використати низку кількісних показників: ресурсне забезпечення інноваційної діяльності, ефективність системи управління знаннями, ефективність інноваційного управління, ефективність управління портфелем інноваційних проєктів, інноваційність продуктової лінійки підприємства тощо.

Оцінку ефективності управління персоналом багато вчених-економістів, у тому числі Шекшня С. В., пропонують здійснювати в декілька етапів [42]:

- оцінка досягнення цілей;
- оцінка компетенція;
- оцінка мотивації;

- вивчення статистики людських ресурсів;
- оцінка витрат.

Десслер Г. вважає, що ефективність роботи персоналу ґрунтується на оцінюванні кадрових рішень, що приймаються всіма менеджерами, оцінюванні ефективності роботи кадрової служби організації, оцінюванні персоналу. При цьому ефективність менеджменту персоналу обґрунтовується як запорука високих результатів та успіху підприємства [43].

Для оцінки ефективності управління мотивацією може використовуватись метод анкетування та тестування. Для цього на підприємстві мають складатись анкети та тести з переліком важливих питань. Цей метод передбачає збір великого обсягу інформації про функціонування управління мотивацією.

Експертно-аналітичний метод оцінки управління мотивацією передбачає залучення висококваліфікованих працівників з управління персоналом та ранжування експертами значущості обраних показників в еталонній моделі та створення бальної шкали для кожного показника. Інтегральна оцінка еталону знаходиться як сума зважених максимальних значень показників, оцінених за шкалою. Згідно з експертно-аналітичним методом оцінки управління мотивацією реально досягнуті результати оцінюються за бальною шкалою, множаться на відповідні вагові коефіцієнти, сумуються та порівнюються з інтегральною оцінкою експертів.

В роботі [44] пропонується система ключових показників ефективності служби управління персоналом (рис. 1.4).

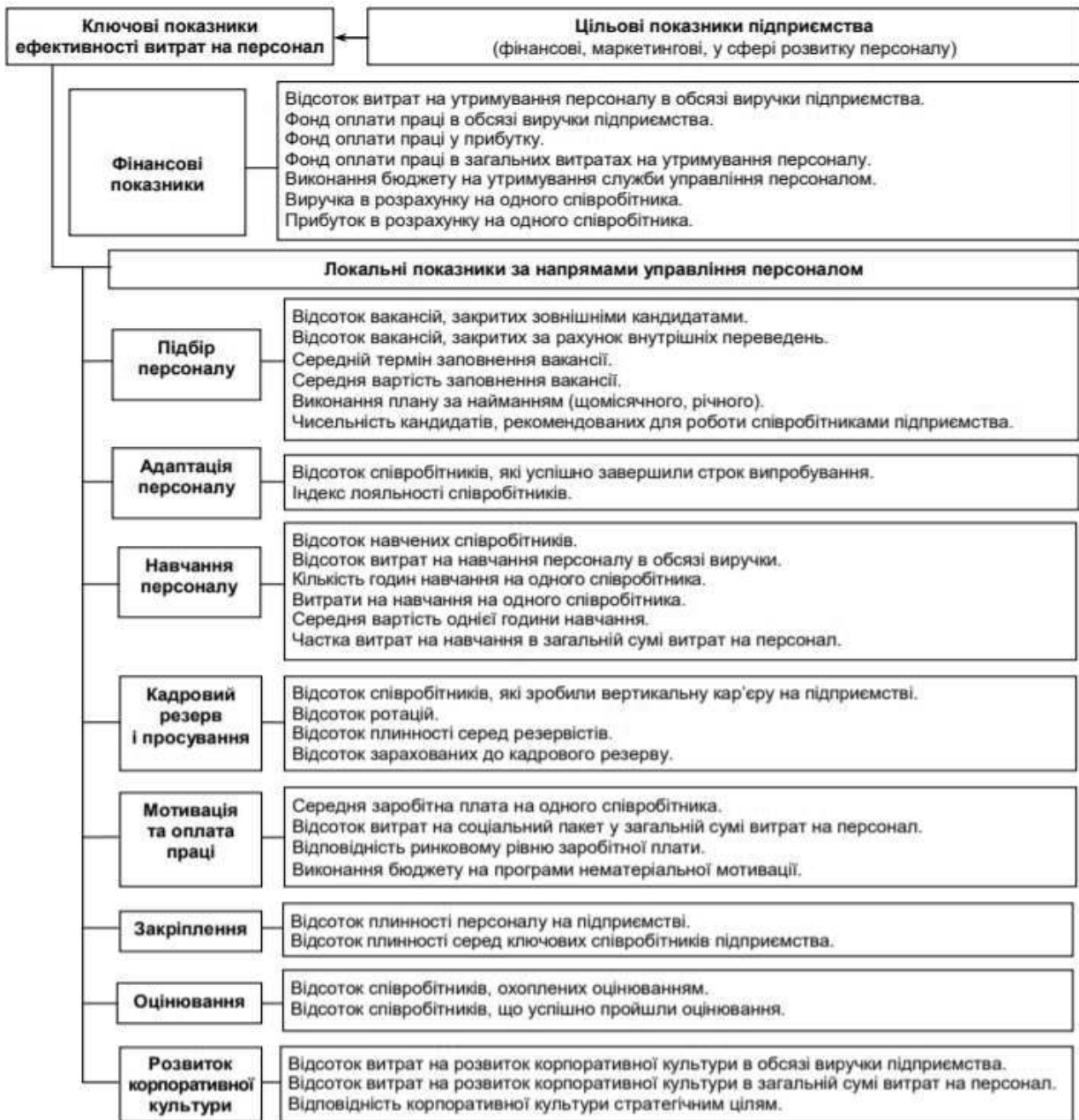


Рисунок 1.4 – система ключових показників ефективності служби управління персоналом [44]

Таким чином, для оцінки ефективності управління мотивацією важливо оцінити стану управління персоналом в цілому, а також показники, які характеризують кінцеві результати діяльності підприємства: його прибуток та рентабельність.

Основними стратегічними напрямками підвищення ефективності застосовуваних методів посилення мотивації є:

- вдосконалення структури наявних матеріальних і нематеріальних стимулів, реформування оплати праці;
- соціальне забезпечення працівників на основі інвестицій в їх розвиток;
- залучення потенціалу соціального партнерства, вдосконалення колективно-договірного регулювання праці та її оплати;
- запровадження оцінювання ефективності мотиваційного механізму використання персоналу.

У якості функцій та показників щодо управління персоналом підприємства на основі аналізу робіт вчених визначено:

- реалізація політики управління персоналом (задоволеність роботою служби персоналу підприємства;
- середня заробітна плата на одного працівника;
- середній рівень компенсаційних, соціальних виплат;
- відхилення середньооблікової чисельності від планової;
- продуктивність праці;
- відхилення фонду оплати праці від бюджету (плану);
- відсоток внутрішнього заповнення вакансій;
- управління складом співробітників (середній вік співробітників);
- рівень освіти посадових осіб підприємства;
- середній стаж роботи посадових осіб підприємства;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт обігу за прийомом;
- коефіцієнт обігу за звільненням;
- коефіцієнт постійності (стабільності) кадрів;
- коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу), адаптація персоналу (відсоток працівників, що звільнилися, зі стажем менше 3 років), розвиток персоналу (відсоток співробітників включених в оперативний і стратегічний кадровий резерв;
- відсоток, що звільнилися із числа кадрового резерву;
- відсоток призначень співробітників із числа кадрового резерву;

- частка тих, хто вносить раціоналізаторські пропозиції тощо), оцінка персоналу (відсоток фахівців, що пройшли атестацію; кількість працівників, які пройшли психофізіологічну діагностику), навчання персоналу (відсоток тих, хто пройшов навчання;

- середній обсяг витрат на розвиток однієї людини), розвиток корпоративної культури (рівень задоволеності станом організаційної культури; кількість загальних зборів проведених протягом року).

Таким чином, аналіз управління мотивацією персоналу доцільно проводити в наступній послідовності. В першу чергу необхідно оцінити стан оплати праці та моральний клімат на підприємстві.

Наступним етапом аналізу управління персоналом стане визначення плинності кадрів підприємства. Визначимо показники, які характеризують рух працівників:

- Коефіцієнт обороту з прийому визначимо за формулою (1.1) [16]:

$$K_{\Pi} = \frac{\Pi}{\bar{Ч}} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де Π – кількість прийнятих працівників, осіб; $\bar{Ч}$ - середньоспискова чисельність працівників, осіб.

Коефіцієнт обороту з вибуття визначимо за формулою (1.2) [16]:

$$K_{\text{В}} = \frac{\text{В}}{\bar{Ч}} \times 100\%, \quad (1.2)$$

де В – кількість працівників, що вибули, осіб.

Коефіцієнт загального обороту визначимо за формулою (1.3) [16]:

$$K_{\text{З}} = \frac{\text{В} + \Pi}{\bar{Ч}} \times 100\% . \quad (1.3)$$

Коефіцієнт плинності робочої сили визначається як співвідношення робітників, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни та з причин службової невідповідності, до середньоспискової чисельності працівників за формулою (1.4) [16]:

$$K_{пл} = \frac{Вп}{\bar{Ч}} \times 100\% . \quad (1.4)$$

Визначимо коефіцієнт чистого доходу в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці за формулою [45]:

$$K_{рент_1} = \frac{ЧД}{ФОП} , \quad (1.5)$$

де ФОП – фонд оплати праці, тис. грн.

Визначимо коефіцієнт валового прибутку в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці за формулою [45]:

$$K_{рент_2} = \frac{ВП}{ФОП} , \quad (1.6)$$

де ВП – валовий прибуток, тис. грн.

Визначимо коефіцієнт чистого прибутку в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці за формулою [45]:

$$K_{рент_3} = \frac{ЧП}{ФОП} , \quad (1.7)$$

де ФОП – фонд оплати праці, тис. грн.

Отже, на сьогодні існують різні підходи до управління мотивацією персоналу. При цьому відсутня єдина уніфікована методика оцінювання

ефективності управління персоналом, яка могла б використовуватись для усіх суб'єктів господарської діяльності.

Оцінку ефективності управління персоналом багато вчених-економістів пропонують здійснювати в декілька етапів: оцінці досягнення цілей; оцінці компетенцій; оцінці мотивації; вивченні статистики людських ресурсів; оцінці витрат.

Аналіз управління мотивацією персоналу доцільно проводити в наступній послідовності. В першу чергу необхідно оцінити стан оплати праці та моральний клімат на підприємстві. Наступним етапом аналізу управління персоналом стане визначення плинності кадрів підприємства. Заключним етапом стане аналіз ефективності мотиваційної політики за показниками рентабельності.

Висновки до першого розділу

В цьому розділі розглянуто теоретико-методичні аспекти управління мотивацією персоналу організації.

Розгляд особливостей управління персоналом в сучасних умовах показав, що в науковій літературі існують різні підходи щодо розвитку шкіл, концепцій та теорій ефективного управління персоналом, зокрема класична концепція управління персоналом; школа адміністративного управління; теорія «людських відносин», теорія людських ресурсів та школа вивчення людської поведінки, теорія ситуаційного підходу, сучасна теорія людського капіталу, компетентісно-орієнтований підхід управління.

Узагальнення існуючих підходів дозволило визначити управління персоналом як цілеспрямовану діяльність керівного складу організації щодо розробки концепції, стратегій кадрової політики і методів управління персоналом.

В світовій практиці управління набули поширення декілька основних моделей управління персоналом: американська модель; японська модель; європейська модель.

На сьогодні набули поширення декілька основних моделей управління персоналом, такі як американська модель; японська модель; європейська модель.

Розглянуто елементи та складові структури управління персоналом.

Узагальнюючи існуючі підходи, мотивацію можна визначити як процес спонукання персоналу підприємства до результативної діяльності з метою досягнення стратегічної мети підприємства.

Узагальнено існуючі теорії мотивації, які поділяють на змістовні та процесуальні, серед яких основними є ієрархії потреб А. Маслоу, теорія набутих потреб МакКлелланда, теорія Е. Р. Альдерфера, теорія факторів Герцберга.

Сьогодні існують різні способи класифікації мотиваційних факторів. В цілому мотиваційні заходи поділяють на мотивацію прямої та непрямой дії. Мотивація прямої дії пов'язана з безпосереднім досягненням остаточного результату – комерційної вигоди від упровадження інновації та прямим впливом на працівника. Мотивація непрямой дії безпосередньо не впливає на працівника, але формує сприятливе середовище, яке починає діяти на працівника.

Розгляд методичних підходів до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу показав, що на сьогодні відсутня єдина уніфікована методика оцінювання ефективності управління персоналом, яка могла б використовуватись для усіх суб'єктів господарської діяльності.

Аналіз управління мотивацією персоналу доцільно проводити в наступній послідовності: визначення стану оплати праці та морального клімату на підприємстві, визначення плинності кадрів підприємства, аналіз ефективності мотиваційної політики за показниками рентабельності.

2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1 Аналіз стану та розвитку підприємств сільськогосподарської галузі України

Сільське господарство розглядають як комплекс технологічно і організаційно взаємозв'язаних галузей, які у своїй сукупності утворюють збалансовану, інтегровану і структурно завершену систему, функціонально-компонентна структура якої підпорядкована стабільному нарощуванню продовольчої продукції землеробства і тваринництва. Кожна галузь сільськогосподарського виробництва є сукупністю підприємств, що виробляють певні види однорідної продукції чи надають послуги, які задовольняють певні потреби населення у продуктах харчування, а промисловості – в сировині [46].

Сільське господарство є одним з найбільш важливих секторів вітчизняної економіки. Життя та здоров'я людей залежать від наявності та якості їжі, а рівень розвитку сільськогосподарського та промислового секторів країни є ключовим фактором її продовольчої безпеки.

Сьогодні Україна справді перебуває у дуже складній економічній ситуації. Фінансова криза суттєво вплинула на сільське господарство країни. Однак експерти стверджують: сьогодні сільське господарство все ще може надати потужний поштовх економіці для подолання кризи, і Україна може стати важливим постачальником на світовому ринку їжі.

Україна забезпечує сприятливі умови для розвитку аграрного сектору, який може сприяти споживанню вітчизняної якісної та екологічно чистої сільськогосподарської продукції та збільшити її постачання на світовий ринок. Прогнозований глобальний дефіцит продовольства та його потенційне збільшення поставок з України сприятимуть зростанню вітчизняної агропромисловості. На сучасному етапі національного економічного розвитку України питання зміни шляху зовнішньої торгівлі до ЄС та Азії є дуже важливим.

Територіальне розміщення сільськогосподарських підприємств України є неоднорідним, що спричинене такими факторами, як кліматичні, земельні (якість ґрунтів), інвестиційна привабливість регіонів та інші.

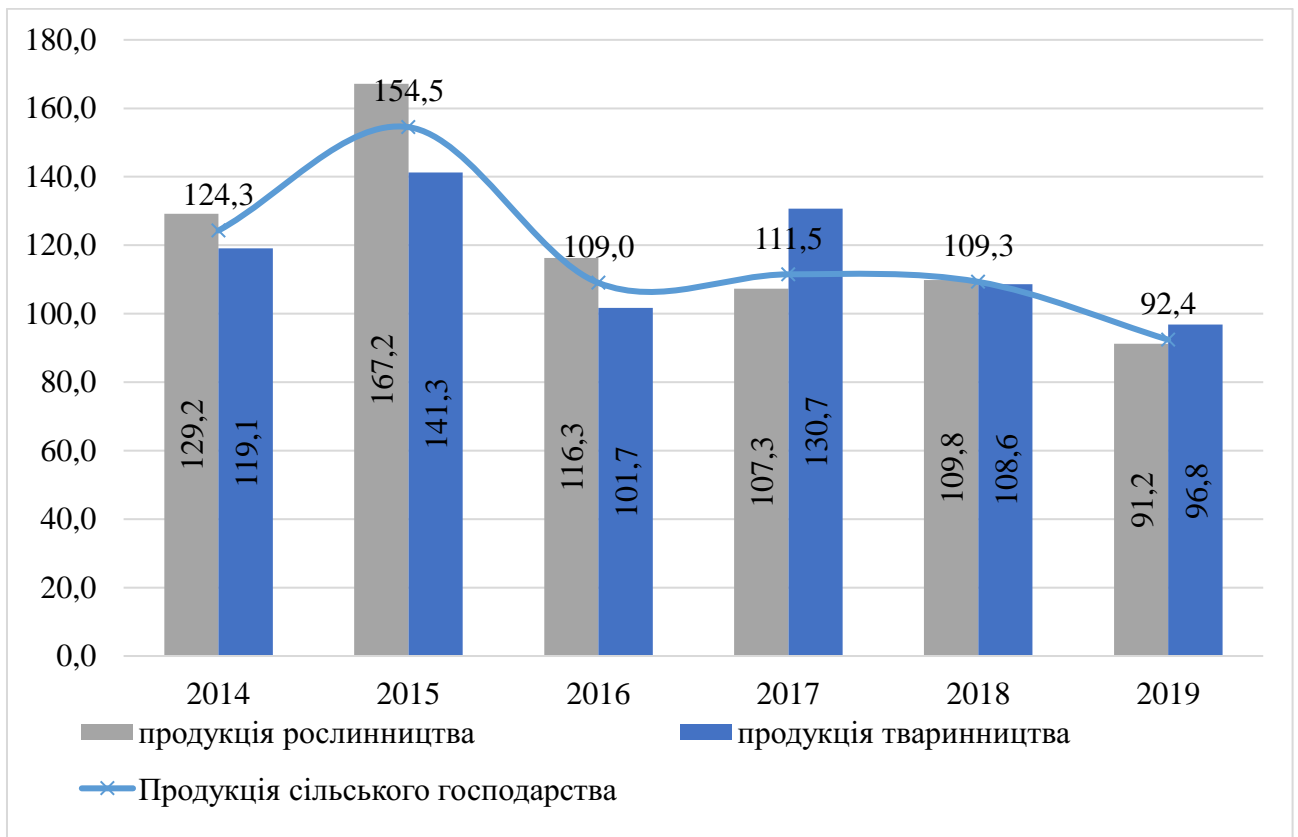


Рисунок 2.1 – Індекси цін реалізованої продукції сільського господарства сільськогосподарськими підприємствами, % до попереднього року (складено за даними [47])

З рис. 2.1 видно, що виробництво сільськогосподарської продукції за аналізований період є стабільно позитивним, проте в 2019 р. відбулось певне зменшення темпів зростання реалізованої продукції. Аналогічну динаміку зміни мали й індекси цін реалізованої продукції тваринництва та рослинництва.

Якщо аналізувати кількість населення, зайнятого в сільському господарстві (табл. 2.1), можна поміти, що частка зайнятого населення, яке працює в сільському господарстві є досить високою та має стабільну динаміку зростання.

Таблиця 2.1 – Частка зайнятого населення за видами економічної діяльності, відсотків (складено за даними [48])

Вид діяльності	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Сільське, лісове та рибне господарство	17,1	17,5	17,6	17,7	18,0	18,2
Промисловість	16,1	15,7	15,3	15,1	14,8	14,8
Будівництво	4,1	3,9	4,0	4,0	4,1	4,2

Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	21,9	21,3	21,6	21,8	22,3	22,9
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	6,2	6,1	6,1	6,1	6,1	6,0
Тимчасове розміщування й організація харчування	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,8
Інші види економічної діяльності	32,9	33,8	33,7	33,6	33,0	32,1

З таблиці 2.2 видно, що капітальні інвестиції за видами діяльності в сільське господарство порівняно з іншими видами діяльності є меншим за рівень інвестицій, вкладених в промисловість, проте не найнижчим порівняно із іншими видами діяльності.

Таблиця 2.2 – Капітальні інвестиції за видами діяльності, відсотків від загального обсягу (складено за даними [48])

Вид діяльності	2015	2016	2017	2018	2019
Сільське, лісове та рибне господарство	11	14,1	14,3	11,4	9,5
Промисловість	32,1	32,8	32	34,5	40,7
Будівництво	15,9	12,4	11,6	9,7	10
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	7,6	8,3	7,5	8,9	7,1
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	6,8	7	8,5	8,7	7
Тимчасове розміщування й організація харчування	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4
Інші види економічної діяльності	26,1	25	25,6	26,3	25,3

В цілому, в 2019 р. в сільське господарство вкладено 9,5% усіх інвестицій, залучених за видами діяльності, що є менше порівняно із 2015-2018 рр.

Отже, підприємствам сільського господарства варто вжити заходів щодо активізації інвестиційної діяльності та використовувати сучасне обладнання.

Відповідно до експертних думок та Міністерства аграрної політики і продовольства Україні необхідно провести ряд змін в агросекторі, що включають

[48]:

- диверсифікація товарної структури аграрного експорту за рахунок збільшення частки продукції з доданою вартістю (тобто перероблених продуктів харчування);

- перехід до сталого землеробства та використання ефективних методів ведення сільського господарства (точне землеробство, мінімальна обробка землі, електронна карта полів, використання GPS-технологій);

- диверсифікація географічних експортних ринків для української аграрної продукції за рахунок відкриття нових країн та розширення номенклатури товарів, які вже постачаються в ті чи інші країни (налагодження повноцінних експортних відносин з Азією, Африкою, ЄС і США);

- підвищення стандартів безпеки продуктів харчування;

- підвищення енергетичної незалежності сектора за рахунок використання альтернативних видів енергії;

- реалізація інфраструктурних проектів, які дозволять збільшити обсяги виробництва і скоротити його собівартість, а також зменшити втрати сировини і готової продукції при зберіганні і транспортуванні;

- підвищення ефективності систем управління аграрними підприємствами;

- розширення кола експортерів аграрної та харчової продукції за рахунок більшої кількості малих і середніх виробників та переробників, які здатні експортувати;

- підвищення рівня конкурентоспроможності українських виробників та переробників з метою їхнього виходу на зовнішні ринки.

З рисунка 2.2 видно, що відсоток сільськогосподарських підприємств, які отримали прибуток в загальній кількості, є досить високим і перевищує 80%. Протягом 2014-2015 рр. спостерігається зростання частки підприємств, які отримували прибуток, а протягом 2016-2019 рр. – суттєве скорочення частки підприємств, які отримували прибуток.



Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових результатів у відсотках до загальної кількості (складено за даними [47])

Проведений аналіз впливу державного фінансування аграрної галузі на результати діяльності сільськогосподарських підприємств показав, що незважаючи на державні стимулюючі програми підтримки вітчизняних сільгоспвиробників, ефективність діяльності аграрних підприємств демонструє негативну динаміку щодо зменшення прибутковості.

Без якісного управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарські підприємства не можуть відігравати роль у сучасній ринковій економіці. Досить важливо встановити систему організації виробничо-господарської діяльності підприємств та їх господарської діяльності, яка буде цілеспрямовано впливати на формування та розвиток всієї галузі.

2.2 Загальна характеристика ПрАТ «Вінниччина»

Приватне акціонерне товариство «Вінниччина» знаходиться за адресою: 23056, Вінницька область, Барський район, с. Шипинки, вул. Дружби, б. 35.

ПрАТ «Вінниччина» створене з метою найбільш ефективного використання власного майна шляхом запровадження сучасних технологій, форм організації виробництва, залучення інвестицій (в тому числі іноземних) для одержання прибутку і наступного його розподілу відповідно до рішення загальних зборів акціонерів.

Предметом діяльності ПрАТ «Вінниччина» є не заборонені законодавством України види господарської діяльності, надання виробничих, торговельно-посередницьких, посередницьких, комерційних, експертних, консультаційних, інформаційних, представницьких, сервісних, транспортних, побутових, комунальних, дилерських, брокерських, юридичних, маркетингових, інжинірингових та інших послуг суб'єктам господарської діяльності, громадянам, юридичним та фізичним особам, а також:

- вирощування зерняткових і кісточкових фруктів (основний);
- вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників;
- допоміжна діяльність у рослинництві;
- садівництво, декоративне садівництво, овочівництво; вирощування продукції розсадників;
- вирощування фруктів, культур для виробництва напоїв і прянощів;
- вирощування зернових та технічних культур;
- надання послуг у рослинництві; облаштування ландшафту;
- утримання та надання в оренду закладів громадського харчування;
- інші види діяльності, які не заборонені діючим законодавством України.

ПрАТ «Вінниччина» є самостійним господарським статутним суб'єктом, має самостійний баланс, поточні рахунки, може мати валютні та вкладні (депозитні) рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням, штампи, бланки, може мати знак для товарів і послуг, логотип та інші реквізити, комерційне (фірмове) найменування.

ПрАТ «Вінниччина» здійснює підприємницьку діяльність на принципах повної господарської самостійності, самоврядування, самофінансування і самоокупності, несе відповідальність за її наслідки.

Майно ПрАТ «Вінниччина» складається з основних засобів, обігових коштів, а також майнових, немайнових, фінансових та інших активів, відображених у бухгалтерському обліку Товариства.

Джерелом формування майна ПрАТ «Вінниччина» є:

- доходи, що отримані від господарської діяльності;
- кредити (позички) банків та інших кредиторів;
- доходи, що отримані від розміщення чи реалізації цінних паперів;
- надходження від діяльності залежних підприємств, заснованих Товариством;
- безоплатні та благодійні внески, пожертвування юридичних осіб та громадян;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Статутний капітал ПрАТ «Вінниччина» становить 2971664 гривень та поділений на 11886656 простих іменних акцій, номінальною вартістю 0,25 грн. кожна.

ПрАТ «Вінниччина» утворює прибуток з надходжень від господарської діяльності шляхом покриття усіх матеріальних та прирівняних до них витрат. Чистий прибуток ПрАТ «Вінниччина» залишається у повному розпорядженні підприємства.

ПрАТ «Вінниччина» створює Резервний капітал, який має становити не менше 15% Статутного капіталу.

Організаційна структура ПрАТ «Вінниччина» включає:

- будівлі та споруди;
- тракторний парк;
- сад плодоносний -238 га.

Оскільки ПрАТ «Вінниччина» є підприємством, яке відноситься до сільськогосподарської галузі, необхідно враховувати сезонний характер

виробництва. Основними ринками збуту сільськогосподарської продукції ПрАТ «Вінниччина» є:

- ТОВ «Торгова компанія ФРУТКО»;
- ТОВ «ФРУТ ЛАЙФ» ;
- ТОВ «ФРУТ-ЛОГІСТІК»;
- ПП «Подільське яблуко».

Основними покупцями сортових яблук ПрАТ «Вінниччина» є приватні підприємці та фізичні особи, які потім реалізують їх.

Основними ризиками в діяльності ПрАТ «Вінниччина» є:

- погодні умови;
- невідповідність високих цін на паливно-мастильні матеріали, запасні частини до сільськогосподарської техніки, хімічний захист рослин та ціни реалізації виробленої сільськогосподарської продукції.

Джерелами сировини виступає продукція, яку виробляє ПрАТ «Вінниччина», а також інші організації. Основними конкурентами на території Барського району є ПАТ «Поділля», ПАТ «Подільське», ПАТ «Мічурінець», фермерські господарства та фізичні особи.

Рівень впровадження нових технологій знаходиться на низькому рівні у зв'язку з браком коштів. Основними постачальниками за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 відсотків в загальному обсязі постачання ПрАТ «Вінниччина» є:

- ТОВ «Компанія Тасман» - паливно-мастильні матеріали;
- ПП «Вінтехпостач» - запчастини;
- ТОВ «Європак» - гофротара

2.3 Аналіз показників фінансового-економічної діяльності підприємства

З метою виявлення тенденцій розвитку підприємства проводиться аналіз основних фінансових показників за даними, наведеними в додатку Б за 2017-2019 рр. Аналіз основних показників необхідно здійснювати методом

горизонтального (часового) аналізу, суть якого полягає в порівнянні кожної позиції звітності з відповідним показником за попередні періоди та визначенні відхилення значення показника поточного періоду від відповідного значення показника попередніх періодів.

Оцінювання основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства здійснюється за такими показниками фінансових результатів: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), валовий прибуток (збиток), фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, чистий прибуток (збиток), загальний капітал підприємства (валюта балансу), власний капітал, залучений капітал необоротні активи, оборотні активи.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Вінниччина» проводимо згідно з розрахунків наведених в табл. 2.3. З таблиці 2.1 видно, що на ПрАТ «Вінниччина» відбулось погіршення фінансового стану. В 2019 р. вартість майна зменшилась на 37,8% порівняно з 2017 р. та на 26,3% – порівняно з 2018 р.

Власний капітал ПрАТ «Вінниччина», як видно з рис. 2.3, в 2019 р. склав 3604,85 тис. грн, що на 61,41% менше порівняно з 2017 р. та на 44,35% менше порівняно з 2018 р. Причинами зменшення власного капіталу є суттєве скорочення додаткового капіталу. Залучений капітал ПрАТ «Вінниччина» мав динаміку зростання та в 2019 р. склав 2857,1 тис. грн, що на 173,11% більше порівняно з 2017 р. та на 24,77% більше порівняно з 2018 р. Залучений капітал зріс за рахунок зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги та розрахунками з бюджетом.

Таблиця 2.3 – Абсолютні показники фінансової діяльності ПрАТ «Вінниччина», тис. грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Зміна значень 2019р. порівняно із 2017р.	Зміна значень 2019р. порівняно із 2018р.	

				Абсолютна, тис. грн	Темп при- росту, %	Абсолютна, тис. грн	Темп при - росту, %
1. Загальна вартість майна підприємства	10388,35	8768,05	6461,95	-3926,40	-37,80	-2306,10	-26,30
2. Власний капітал	9342,2	6478,2	3604,85	-5737,35	-61,41	-2873,35	-44,35
3. Залучений капітал	1046,15	2289,85	2857,1	1810,95	173,11	567,25	24,77
4. Оборотні активи	5642,5	7293,25	4928,25	-714,25	-12,66	-2365,00	-32,43
5. Необоротні активи	4745,85	1474,8	1533,7	-3212,15	-67,68	58,90	3,99
6. Чистий дохід	3 775,5	4 645,4	6 218,8	2443,30	64,71	1573,40	33,87
7. Собівартість реалізованої продукції	3 158,9	2 954,4	4 966,5	1807,60	57,22	2012,10	68,11
8. Валовий прибуток	616,6	1 691,0	1 252,3	635,70	103,10	-438,70	-25,94
9. Фінансовий результат від операційної діяльності	117,6	169,8	89,5	-28,10	-23,89	-80,30	-47,29
10. Фінансовий результат до оподаткування	117,6	169,8	89,5	-28,10	-23,89	-80,30	-47,29
11. Чистий прибуток	117,6	169,8	89,5	-28,10	-23,89	-80,30	-47,29

Зростання залученого капітал за рахунок зростання кредиторської заборгованості є негативним явищем, оскільки може призвести до втрати платоспроможності підприємства. Крім того, на ПрАТ «Вінниччина» спостерігається суттєве зменшення оборотних активів. В 2019р. середньорічна вартість оборотних активів ПрАТ «Вінниччина» склала 4928,25 тис. грн, що на 12,66% менше порівняно з 2017р. та на 32,43% менше порівняно з 2018р.

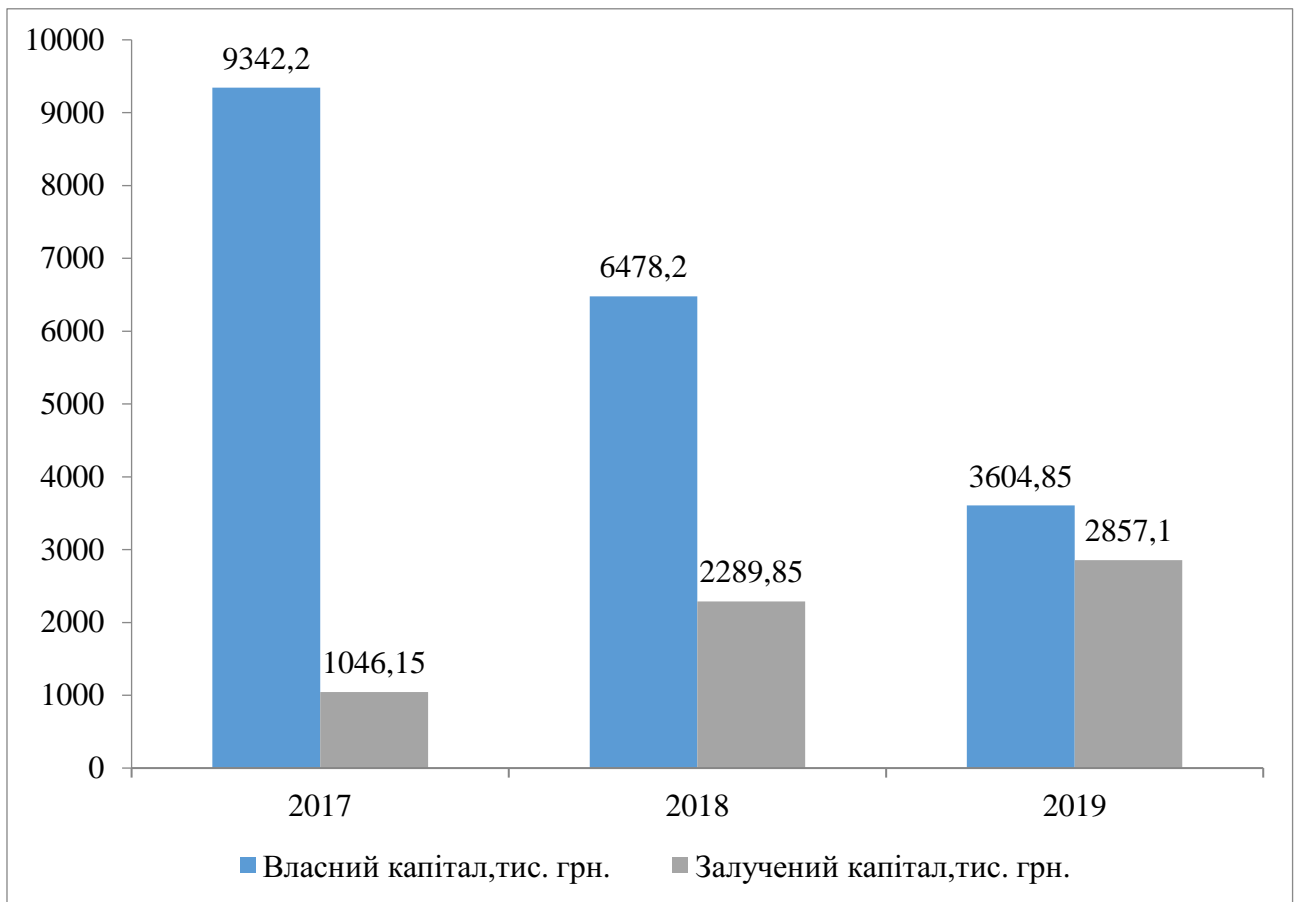


Рисунок 2.3 – Склад капіталу ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019 рр.

З рис. 2.4 видно, що оборотні активи, незважаючи на скорочення суттєво переважають необоротні активи. Необоротні активи ПрАТ «Вінниччина» в 2019 р. склали 1533,7 тис. грн, що на 67,68% менше порівняно із 2017 р. та на 3,99% більше порівняно із 2018 р. Основною причиною суттєвого скорочення необоротних активів стала реалізація довгострокових фінансових активів 2018 р.

З рис. 2.5 видно, що негативну динаміку мали й фінансові результати діяльності ПрАТ «Вінниччина».

Валовий прибуток ПрАТ «Вінниччина» в 2019р. склав 1252,3 тис. грн, що на 103,1% більше порівняно із 2017р., проте на 25,94% менше порівняно із 2018р.

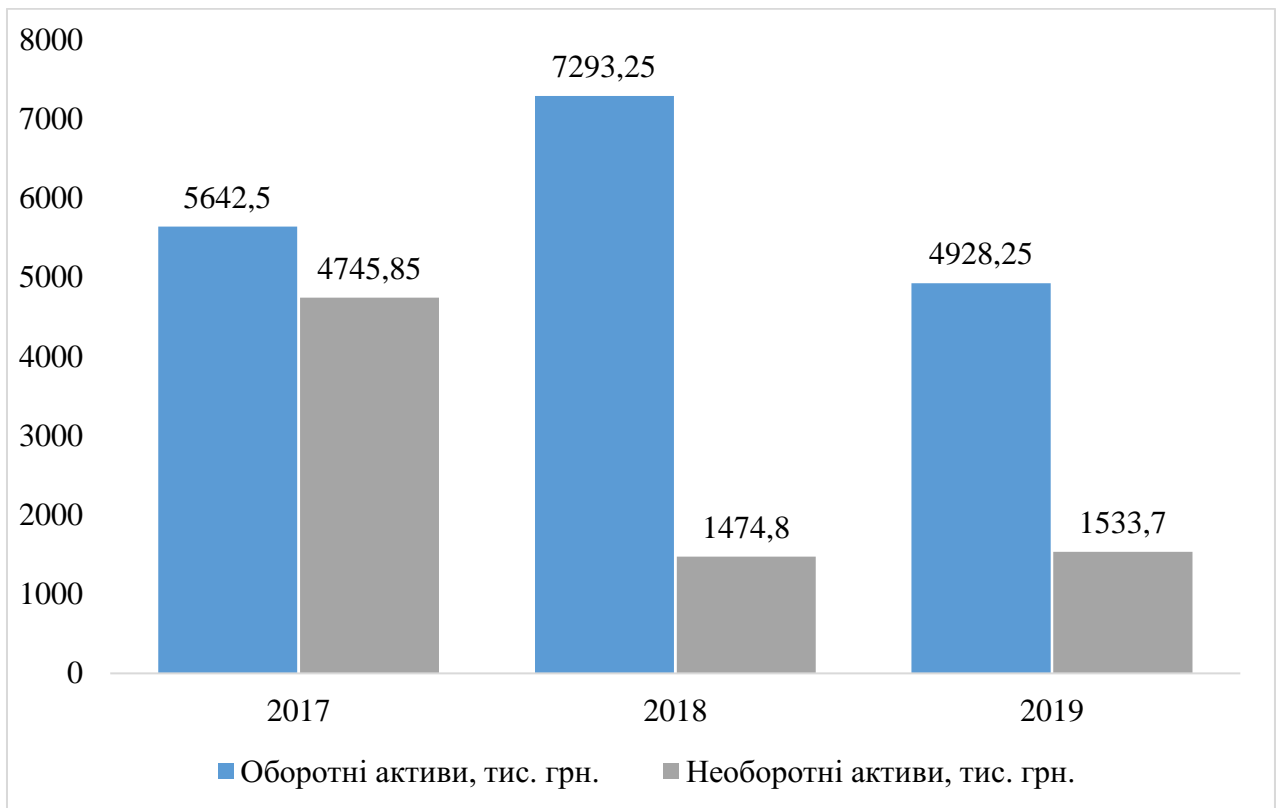


Рисунок 2.4 – Склад активів ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019 рр.

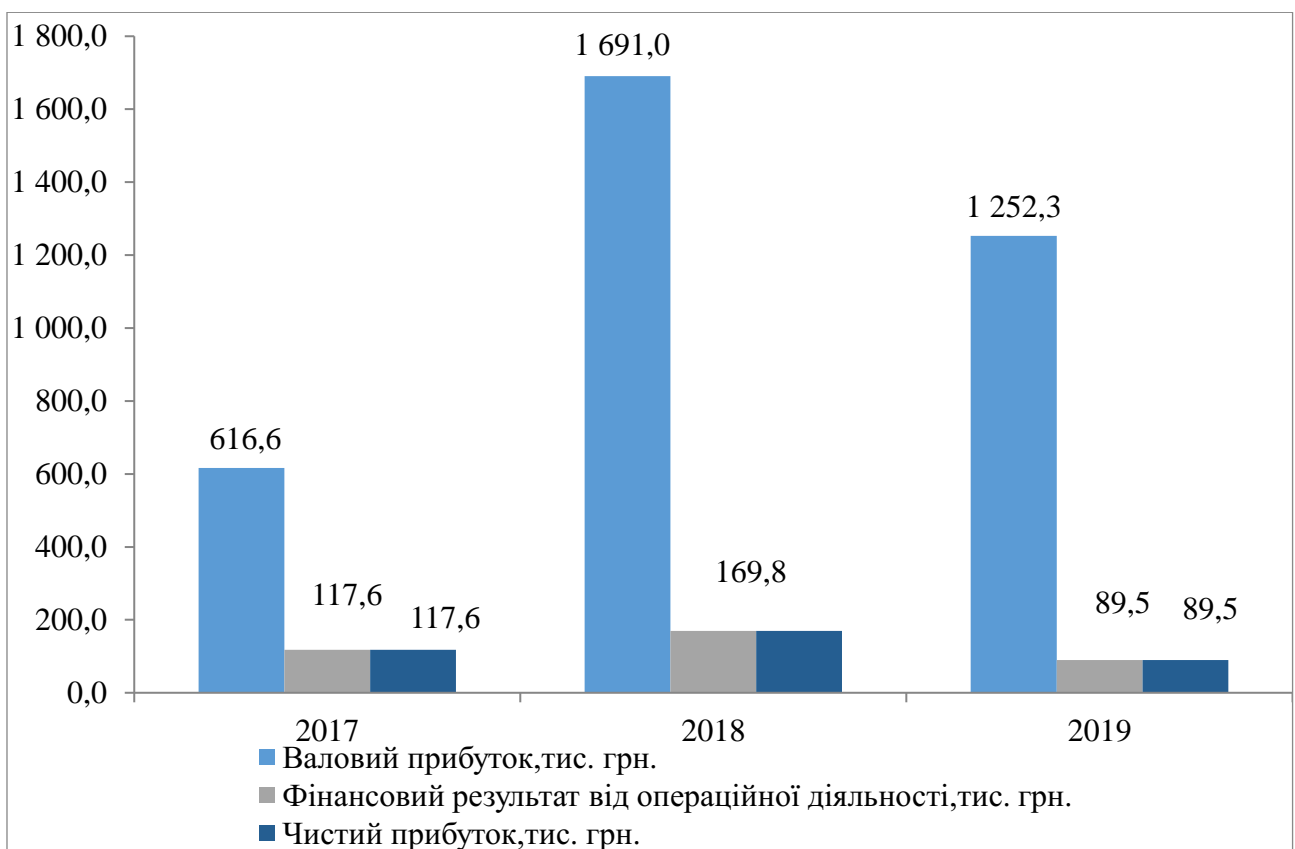


Рисунок 2.5 – Фінансові результати ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019 рр.
Причинами скорочення валового прибутку стало перевищення термінів

зростання собівартості над термінами зростання чистого доходу. В 2019р. чистий дохід ПрАТ «Вінниччина» зріс на 33,87% порівняно із 2018р., а собівартість реалізованої продукції за аналогічний період зросла на 68,11%.

Фінансовий результат від операційної діяльності, чистий прибуток мали також динаміку скорочення. Чистий прибуток ПрАТ «Вінниччина» в 2019р. склав 89,5 тис. грн, що на 23,89% менше порівняно із 2017р. та на 47,29% менше порівняно із 2018р.

Отже, аналіз абсолютних показників фінансового стану ПрАТ «Вінниччина» показав, що на підприємстві спостерігається зменшення вартості майна в частині оборотних активів у зв'язку із зменшенням власного капіталу. Крім того, на ПрАТ «Вінниччина» спостерігається негативне погіршення фінансових результатів.

Оцінка фінансового стану підприємства має бути такою, щоб усі, хто пов'язаний із підприємством економічними відносинами, могли впевнитись в надійності підприємства як партнера у фінансовому відношенні. Проведемо оцінку фінансового стану ПрАТ «Вінниччина» за допомогою основних показників оцінки майнового стану підприємства.

Коефіцієнт покриття – характеризує, наскільки обсяг поточних зобов'язань може бути погашений за рахунок усіх мобілізованих оборотних активів, чи здатний позичальник взагалі розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями [50]:

$$K_{\pi} = \frac{OA}{ПЗ}, \quad (2.1)$$

де OA – оборотні активи; ПЗ – поточні зобов'язання.

$$2017р.: K_{\pi} = \frac{5642,5}{1046,15} = 5,39;$$

$$2018р. : K_{\pi} = \frac{7293,25}{2289,85} = 3,19;$$

$$2019\text{р.} : K_{\text{п}} = \frac{4928,25}{2857,1} = 1,72.$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, якою мірою поточні активи покривають короткострокові зобов'язання, тобто, якою мірою оборотні активи можуть бути використані для швидкого погашення короткострокових зобов'язань [50]:

$$K_{\text{шл}} = \frac{\text{ОА}-3}{\text{ПЗ}}, \quad (2.2)$$

де ОА – оборотні активи; 3 – запаси.

$$2017\text{р.}: K_{\text{шл}} = \frac{5642,5 - 1135,25}{1046,15} = 4,31;$$

$$2018\text{р.} : K_{\text{шл}} = \frac{7293,25 - 1469,1}{2289,85} = 2,54;$$

$$2019\text{р.} : K_{\text{шл}} = \frac{4928,25 - 2270,25}{2857,1} = 0,93.$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує ступінь погашення короткострокових зобов'язань грошовими коштами та цінними паперами [30]:

$$K_{\text{ал}} = \frac{\text{ПФІ}+\text{ГК}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.3)$$

де ПФІ – поточні фінансові інвестиції;

ГК – грошові кошти та їх еквіваленти.

$$2017\text{р.}: K_{\text{ал}} = \frac{6,4}{1046,15} = 0,0061;$$

$$2018\text{р.} : K_{\text{ал}} = \frac{2,85}{2289,85} = 0,0012;$$

$$2019\text{р.} : K_{\text{ал}} = \frac{2,5}{2857,1} = 0,0009.$$

Коефіцієнт автономії вказує частку власних коштів у загальній сумі заборгованості підприємства [50]:

$$K_a = \frac{BK}{K}, \quad (2.4)$$

де BK – величина власного капіталу; K – загальна вартість капіталу.

$$2017\text{р.} : K_a = \frac{9342,2}{10388,35} = 0,9;$$

$$2018\text{р.} : K_a = \frac{6478,2}{8768,05} = 0,74;$$

$$2019\text{р.} : K_a = \frac{3604,85}{6461,95} = 0,56.$$

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу зазначає частку позичених коштів у загальній сумі коштів, авансованих в діяльність підприємства [50]:

$$K_{\text{кзк}} = \frac{ЗК}{K}, \quad (2.5)$$

де ЗК – вартість залученого капіталу.

$$2017\text{р.} : K_{\text{кзк}} = \frac{1046,15}{10388,35} = 0,1;$$

$$2018\text{р.} : K_{\text{кзк}} = \frac{2289,85}{8768,05} = 0,26;$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{кзк}} = \frac{2857,1}{6461,95} = 0,44.$$

Коефіцієнт фінансового ризику вказує частку залучених коштів у розрахунку на 1 грн. власних коштів позичальника [50]:

$$K_{\text{фр}} = \frac{\text{ЗК}}{\text{ВК}}, \quad (2.6)$$

$$2017\text{р.}: K_{\text{фр}} = \frac{1046,15}{9342,2} = 0,11;$$

$$2018\text{р.}: K_{\text{фр}} = \frac{2289,85}{6478,2} = 0,35;$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{кзк}} = \frac{2857,1}{3604,85} = 0,79.$$

Коефіцієнт маневреності власних коштів характеризує ступінь мобільності використання власних коштів [50]:

$$K_{\text{м}} = \frac{\text{ВК} - \text{НА}}{\text{ВК}}, \quad (2.7)$$

НА – вартість необоротних активів.

$$2017\text{р.}: K_{\text{м}} = \frac{9342,2 - 4745,85}{9342,2} = 0,49;$$

$$2018\text{р.}: K_{\text{м}} = \frac{6478,2 - 1474,8}{6478,2} = 0,77;$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{м}} = \frac{3604,85 - 1533,7}{3604,85} = 0,57.$$

Коефіцієнт оборотності активів характеризує швидкість обороту капіталу підприємства та визначається за формулою [50]:

$$K_{OA} = \frac{ЧД}{ВБ}, \quad (2.8)$$

де ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції.

$$2017р.: K_{OA} = \frac{3775,5}{10388,35} = 0,36(\text{оборотів});$$

$$2018р.: K_{OA} = \frac{4645,4}{8768,05} = 0,53(\text{оборотів});$$

$$2019р.: K_{OA} = \frac{6218,8}{6461,95} = 0,96(\text{оборотів}).$$

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує, наскільки масштаб діяльності підприємства забезпечується власним капіталом [50]:

$$K_{OBK} = \frac{ЧД}{BK}, \quad (2.9)$$

$$2017р.: K_{OBK} = \frac{3775,5}{9342,2} = 0,4(\text{оборотів});$$

$$2018р.: K_{OBK} = \frac{4645,4}{6478,2} = 0,72(\text{оборотів});$$

$$2019р.: K_{OBK} = \frac{6218,8}{6461,95} = 1,73(\text{оборотів}).$$

Коефіцієнт оборотності залученого капіталу показує, наскільки масштаб діяльності підприємства забезпечується залученим капіталом [50]:

$$K_{OЗK} = \frac{ЧД}{ЗК}, \quad (2.10)$$

$$2017р.: K_{OЗK} = \frac{3775,5}{1046,15} = 3,61(\text{оборотів});$$

$$2018\text{р.}: K_{\text{озк}} = \frac{4645,4}{2289,85} = 2,03(\text{оборотів});$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{озк}} = \frac{6218,8}{2857,1} = 2,18(\text{оборотів}).$$

Коефіцієнт рентабельності активів характеризує ефективність використання активів підприємства та відображає величину чистого прибутку, сформованого активами підприємства, та визначається за формулою [50]:

$$K_{\text{рА}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{А}} \times 100\%, \quad (2.11)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства.

$$2017\text{р.}: K_{\text{рА}} = \frac{117,6}{10388,35} \times 100\% = 1,13(\%);$$

$$2018\text{р.}: K_{\text{рА}} = \frac{169,8}{8768,05} \times 100\% = 1,94(\%);$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{рА}} = \frac{89,5}{6461,95} \times 100\% = 1,39(\%).$$

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства та визначається за формулою [25]:

$$K_{\text{рВК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}} \times 100\%, \quad (2.12)$$

$$2017\text{р.}: K_{\text{рВК}} = \frac{117,6}{9342,2} \times 100\% = 1,26(\%);$$

$$2018\text{р.}: K_{\text{рВК}} = \frac{169,8}{6478,2} \times 100\% = 2,62(\%);$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{рвк}} = \frac{89,5}{3604,85} \times 100\% = 2,48(\%).$$

Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу характеризує ефективність використання залученого капіталу підприємства та визначається за формулою [50]:

$$K_{\text{рзк}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЗК}} \times 100\%, \quad (2.13)$$

$$2017\text{р.}: K_{\text{рзк}} = \frac{117,6}{1046,15} \times 100\% = 11,24(\%);$$

$$2018\text{р.}: K_{\text{рзк}} = \frac{169,8}{2289,85} \times 100\% = 7,42(\%);$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{рзк}} = \frac{89,5}{2857,1} \times 100\% = 3,13(\%).$$

Коефіцієнт рентабельності продажу характеризує кількість чистого прибутку підприємства з кожної гривні продажу та визначається за формулою [50]:

$$K_{\text{рпрод}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times 100\%, \quad (2.14)$$

$$2017\text{р.}: K_{\text{рпрод}} = \frac{117,6}{3775,5} \times 100\% = 3,11(\%);$$

$$2018\text{р.}: K_{\text{рпрод}} = \frac{169,8}{4645,4} \times 100\% = 3,66(\%);$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{рпрод}} = \frac{89,5}{6218,8} \times 100\% = 1,44(\%).$$

Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності характеризує скільки отримано прибутку від операційної діяльності з однієї гривні операційних витрат та визначається за формулою [50]:

$$K_{\text{роп}} = \frac{\text{ФРОД}}{C + \text{AB} + \text{BЗ} + \text{IOB}} \times 100\%, \quad (2.15)$$

де ФРОД – фінансовий результат від операційної діяльності; С – собівартість реалізованої продукції; АВ – адміністративні витрати; ВЗ – витрати на збут; IOB – інші операційні витрати.

$$2017\text{р.}: K_{\text{роп}} = \frac{117,6}{3158,9 + 503,9} \times 100\% = 3,21(\%);$$

$$2018\text{р.}: K_{\text{роп}} = \frac{169,8}{2954,4 + 1521,2} \times 100\% = 3,79(\%);$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{роп}} = \frac{89,5}{4966,5 + 1174,4} \times 100\% = 1,46(\%).$$

Відносні показники фінансового стану підприємства наведені у таблиці 2.3, з якої видно що на ПрАТ «Вінниччина» в 2019 році зменшився коефіцієнт покриття, що є негативним явищем, оскільки тільки тоді, коли поточні активи перевищують величину поточних зобов'язань, підприємство може розглядатися як таке, що успішно функціонує, але в цілому даний коефіцієнт відповідає нормативним значенням.

З рис. 2.6 видно, що коефіцієнт покриття в 2019р. склав 1,72, що на 68,02% менше порівняно із 2017р. та на 45,84% – порівняно із 2018р. У 2019 році відбулось також незначне зниження коефіцієнта швидкої ліквідності на 78,41% порівняно із 2017р. та на 63,42% – порівняно із 2018р.

Таблиця 2.3 – Відносні показники фінансового стану ПрАТ «Вінниччина»

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Зміна значень 2019р. порівняно із 2017р.		Зміна значень 2018р. порівняно із 2017р.	
				Абсолютна, тис. грн	Темп при- росту, %	Абсолютна, тис. грн	Темп при- росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт покриття	5,39	3,19	1,72	-3,67	-68,02	-1,46	-45,84
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,31	2,54	0,93	-3,38	-78,41	-1,61	-63,42
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0061	0,0012	0,0009	-0,005	-85,697	0,000	-29,70
Коефіцієнт автономії	0,90	0,74	0,56	-0,34	-37,97	-0,18	-24,50
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,10	0,26	0,44	0,34	339,05	0,18	69,30
Коефіцієнт фінансового ризику	0,11	0,35	0,79	0,68	607,77	0,44	124,23
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,49	0,77	0,57	0,08	16,78	-0,20	-25,61
Коефіцієнт оборотності активів	0,36	0,53	0,96	0,60	164,80	0,43	81,64
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,40	0,72	1,73	1,32	326,87	1,01	140,58
Коефіцієнт оборотності залученого капіталу	3,61	2,03	2,18	-1,43	-39,69	0,15	7,29
Коефіцієнт рентабельності активів, %	1,13	1,94	1,39	0,25	22,35	-0,55	-28,48
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	1,26	2,62	2,48	1,22	97,23	-0,14	-5,28
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу, %	11,24	7,42	3,13	-8,11	-72,13	-4,28	-57,76
Коефіцієнт рентабельності продажу, %	3,11	3,66	1,44	-1,68	-53,80	-2,22	-60,63
Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності, %	3,21	3,79	1,46	-1,75	-54,61	-2,34	-61,58

Оскільки коефіцієнт швидкої ліквідності більше 0,6, то це нормативно вважається достатнім. Спостерігається зменшення й коефіцієнта абсолютної ліквідності в 2019р. проти 2017-2018рр. Зменшення цього показника є негативною тенденцією, оскільки зменшується здатність підприємства негайно погасити свої борги. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2-0,3, проте за цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливість підприємства негайно погасити свої борги, тому що малоймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги. У той же час, занадто високе значення показника абсолютної ліквідності свідчить про нераціональне використання фінансових ресурсів.

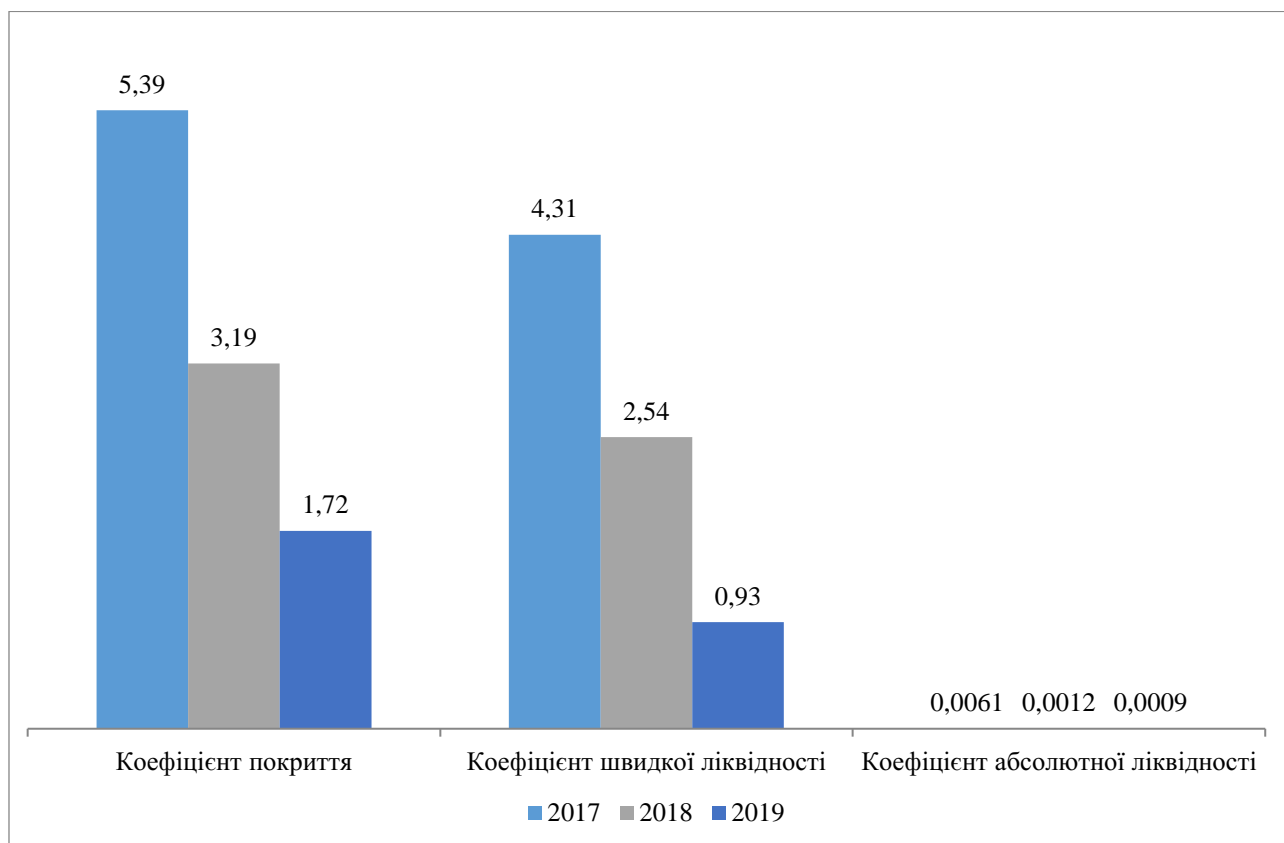


Рисунок 2.6 – Аналіз ліквідності ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019 рр.

Отже, ПрАТ «Вінниччина» є ліквідним підприємством, проте йому варто вжити заходів щодо стабілізації динаміки даних показників.

Аналіз показників фінансової стійкості показав, що підприємство є фінансово стійким, проте фінансова стійкість має динаміку погіршення. З рис.

2.7 видно, що коефіцієнт автономії в 2019 році порівняно з 2017-2018 рр. має тенденцію зменшення, проте показник протягом досліджуваного періоду відповідає нормативному значенню. В 2019 р. коефіцієнт автономії склав 0,56, що на 37,97% менше порівняно із 2017 р. та на 24,5% менше – порівняно із 2018 р.

У 2019 році відбувається зростання коефіцієнта концентрації залученого капіталу до 0,44, що на 339,05% більше порівняно із 2017р. та на 69,3% – порівняно із 2018р., що є негативним явищем.

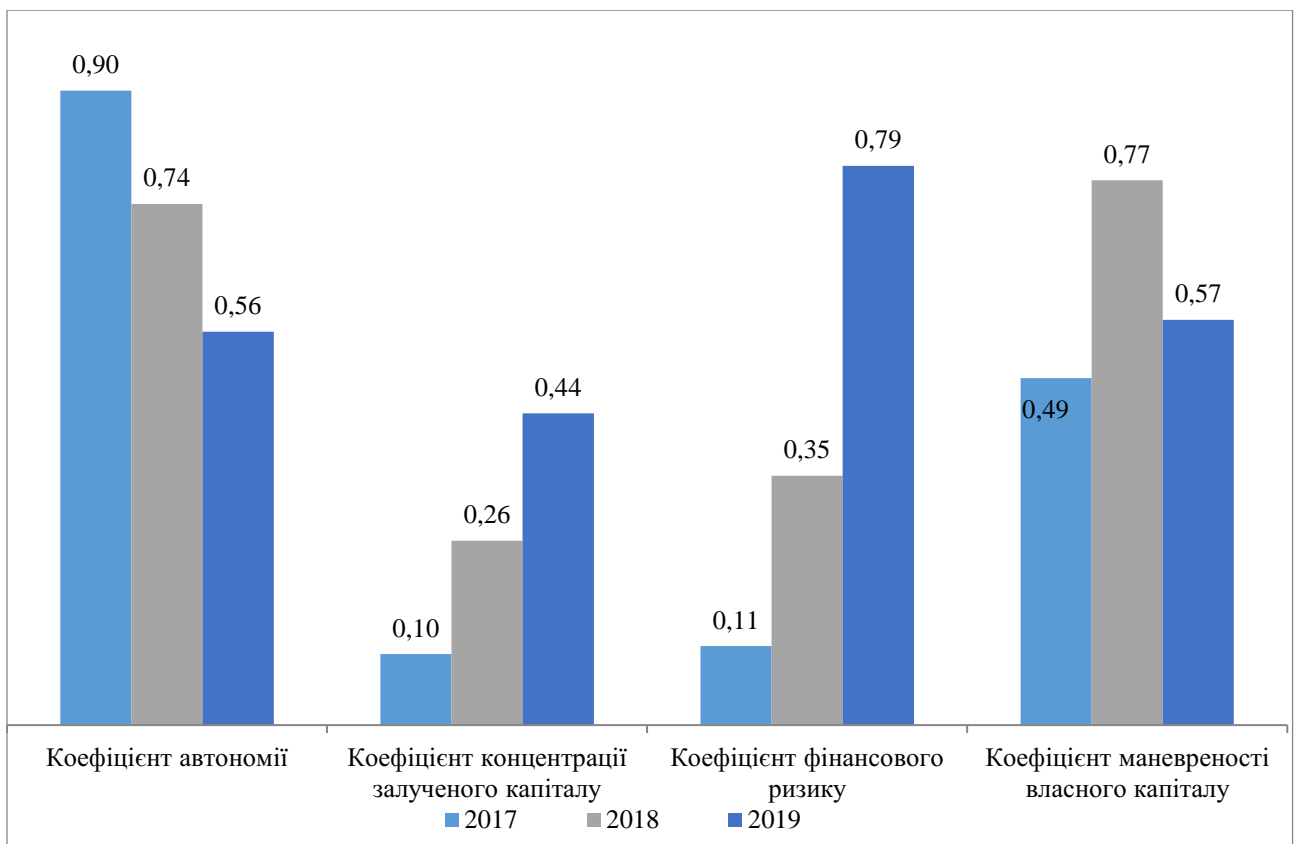


Рисунок 2.7 – Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019 рр.

Також зростає й коефіцієнт фінансового ризику, що є негативним оскільки зростання показника свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і - кредиторів, тобто про зниження рівня фінансової стійкості. В 2019р. на гривню власних коштів ПрАТ «Вінниччина» залучило 0,79 грн залучених коштів, що на 607,77% більше порівняно із 2017р. та на 124,23% – порівняно із 2018р.

Спостерігається нерівномірна динаміка коефіцієнта маневреності власних коштів. В 2019р. цей показник зріс порівняно із 2017р. на 16,78%, проте зменшився порівняно із 2018р. на 25,61%. Зменшення цього показника є негативною тенденцією, оскільки його значення має бути досить високим, щоб забезпечити гнучкість у використанні власних коштів підприємства. Цей коефіцієнт відповідає нормі.

Отже, аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Вінниччина» показав, що підприємству зважаючи на негативну динаміку показників фінансової стійкості, варто вжити заходів щодо покращення рівня фінансової стійкості.

Аналіз показників рентабельності, як видно з рис. 2.8, показав, що на підприємстві спостерігається негативна динаміка зниження рівня показників, що є негативною динамікою.

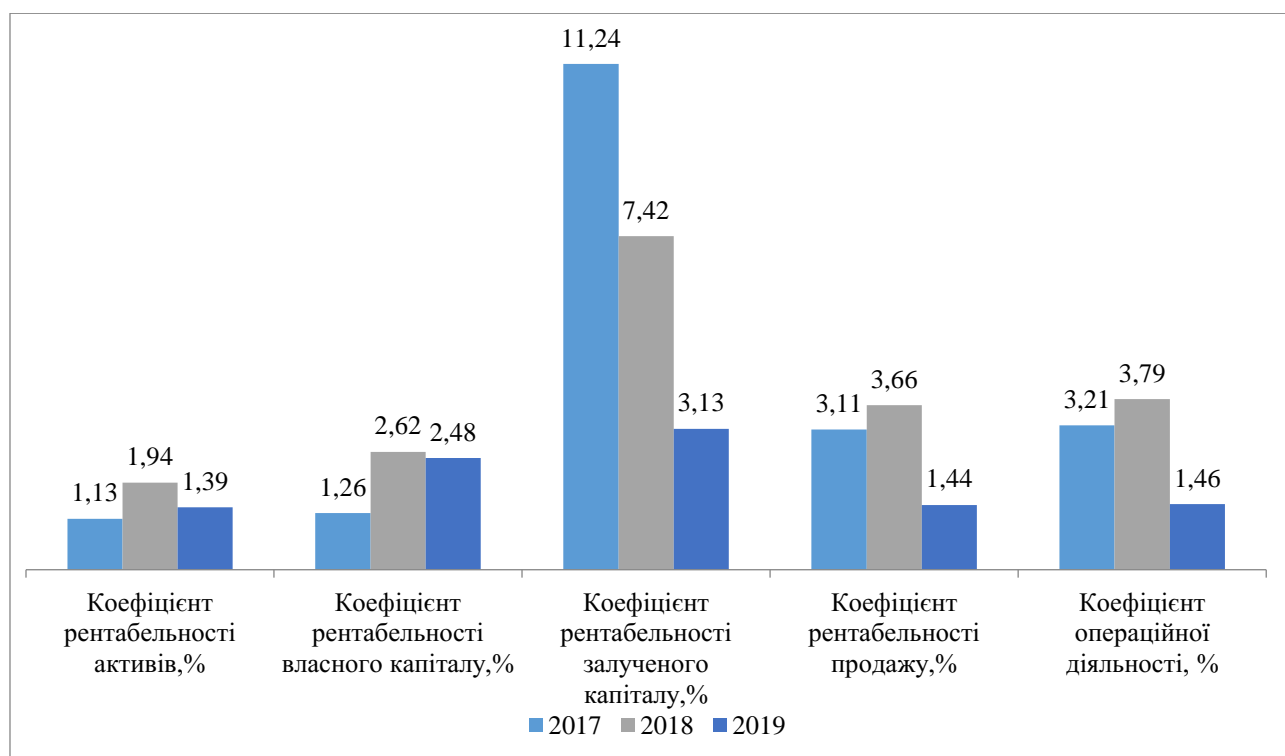


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019рр.

З кожної гривні, вкладеної в активи, ПрАТ «Вінниччина» отримувало 1,39 копійок чистого прибутку, що на 22,35% більше порівняно із 2017р., проте на

28,48% менше – порівняно із 2018р. Зменшення показника свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства.

Знизилась також ефективність використання власного капіталу, оскільки рентабельність власного капіталу в 2019р. зменшилась на 5,28% порівняно із 2018р.

Аналогічну динаміку мають і коефіцієнти рентабельності залученого капіталу та рентабельності продажу. Рентабельність залученого капіталу склала в 2019р. 3,13%, що менше на 72,13% порівняно із 2017р. та на 57,76% – порівняно із 2018р.

Рентабельність продажу ПрАТ «Вінниччина» в 2019р. склала 1,44%, тобто з гривні чистого доходу підприємство отримувало 1,46 копійок чистого прибутку. Це на 54,61% менше порівняно із 2017р. та на 61,58% менше порівняно із 2018р.

Отже, на ПрАТ «Вінниччина» в 2019 році порівняно із 2017-2018рр. відбулось збільшення загальної вартості майна, чистого доходу.

Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності в 2019р. склав лише 1,46%, тобто з кожної гривні операційних витрат ПрАТ «Вінниччина» отримувало лише 1,46 копійок прибутку від операційної діяльності, що на 54,61% менше порівняно із 2017р. та на 61,58% – порівняно із 2018р.

Таким чином, проведений наліз фінансово-економічного стану ПрАТ «Вінниччина» показав, що на підприємстві спостерігається негативна динаміка погіршення основних показників діяльності. ПрАТ «Вінниччина» є ліквідним підприємством, проте підприємству варто вжити заходів щодо підвищення рівня показника абсолютної ліквідності, рівня фінансової стійкості, покращити формування чистого прибутку та рівень рентабельності через підвищення ефективності діяльності.

2.4 Оцінювання системи управління мотивацією персоналу ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019 рр.

ПрАТ «Вінниччина» має розгалужену організаційну структуру, яка ґрунтується на розподілі повноважень та відповідальності по функціях управління та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою (тобто директор - начальник відділу), а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому, лінійні керівники не підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління.

Структура управління, яка використовується на підприємстві, сприяє швидкій реалізації управлінських рішень, спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних підрозділів, дозволяє широко маневрувати ресурсами та є ефективною у масовому виробництві.

На підприємстві розроблено посадові інструкції стосовно всіх посад, які існують на ПрАТ «Вінниччина». Посадові інструкції висвітлюють наступні питання:

1. В розділі «Загальні положення» міститься інформація про те, для якої саме посади розроблено дану інструкцію, кому підпорядковується дана посада, та, при наявності підлеглих посад, ким здійснюється керівництво.

2. В розділі «Функції та обов'язки» висвітлюються усі питання, які відносяться до компетенції даної посади, її функції та зобов'язання.

3. В розділі «Права та обов'язки» зазначено права, які має особа, що займає певну посаду та відповідальність за недотримання чи порушення своїх функцій чи обов'язків, перевищення чи зловживання своїми правами.

Інструкції включають також перелік відомостей, які повинна знати особа, яка займає певну посаду та кваліфікаційні вимоги до неї.

Очолює підприємство директор, до функцій якого входить керівництво підприємством в цілому, зокрема визначення та управління всією діяльністю підприємства, визначення напрямків його розвитку.

З метою формування сприятливого мотиваційного клімату на ПрАТ «Вінниччина» використовуються соціально-психологічні методи

управління персоналом, які засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливу на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Це досягається шляхом:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист.

Оплата праці складається з основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, та інших заохочувальних компенсаційних виплат.

Основна заробітна плата встановлюється у вигляді окладів залежно від виконаної роботи та сезону. Оклади затверджуються керівником штатними розписами.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені нормами за трудові успіхи та винахідливість, за особливі умови праці, за стаж роботи. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, включає премії за виконання основних показників, винагороди за вислугу років на підприємстві.

До інших заохочувальних та компенсаційних виплат належать виплати у формі винагороди за підсумками роботи за рік, одноразові премії та заохочувальні виплати за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства, або які проводяться понад встановлені зазначеними актами норми.

При оцінці системи управління мотивацією персоналу підприємства велику роль відіграє визначення ефективності управління персоналом

підприємства. Одним із напрямків аналізу ефективності управління персоналом підприємства є визначення плинності кадрів підприємства.

З метою аналізу плинності кадрів підприємства використаємо дані, наведені в таблиці 2.4. З таблиці 2.4 видно, що на ПрАТ «Вінниччина» в 2019р. відбулось зростання чисельності працівників порівняно із 2017р. на 5 чоловік, проте скорочення порівняно із 2018р. на 3 чоловіки. Підприємство має незначну кількість персоналу.

Таблиця 2.4 – Рух кадрів на ПрАТ «Вінниччина»

Показник	2017р.	2018р.	2019р.	Зміна 2019 р. порівняно з	
				2017р.	2018р.
Середня кількість працівників, чол.	14	22	19	5,00	-3,00
Чисельність працівників, які працюють в умовах неповного робочого часу	0	0	0	0,00	0,00
Чисельність працівників, які працюють за сумісництвом	0	0	0	0,00	0,00
Кількість прийнятих працівників, чол.	5	10	3	-2,00	-7,00
Кількість працівників, що вибули, чол.	4	2	5	1,00	3,00

На ПрАТ «Вінниччина» відсутні працівники, які б працювали в умовах неповного робочого часу або за сумісництвом.

В 2019р. прийнято 3 чоловіка, що на 2 чоловіка менше порівно із 2017р., проте на 7 чоловік менше порівняно із 2018р.

В 2019р. з ПрАТ «Вінниччина» вибуло 5 чоловік, що на 1 чоловіка менше порівно із 2017р. та на 3 чоловіка менше порівняно із 2018р.

Використовуючи дані таблиці 2.4 визначимо показники, які характеризують рух працівників.

За формулою (1.1) розрахуємо коефіцієнт обороту з прийому на ПрАТ «Вінниччина»:

$$2017\text{р.: } K_{\text{п}} = \frac{5}{14} \times 100\% = 35,71\%;$$

$$2018\text{р.: } K_{\text{п}} = \frac{10}{22} \times 100\% = 45,45\%;$$

$$2019\text{р.: } K_{\text{п}} = \frac{3}{19} \times 100\% = 15,79\%.$$

За формулою (1.2) розрахуємо для ПрАТ «Вінниччина» коефіцієнт обороту з вибуття:

$$2017\text{р.: } K_{\text{в}} = \frac{4}{14} \times 100\% = 28,57\%;$$

$$2018\text{р.: } K_{\text{в}} = \frac{2}{22} \times 100\% = 9,09\%;$$

$$2019\text{р.: } K_{\text{в}} = \frac{5}{19} \times 100\% = 26,32\%.$$

Коефіцієнт загального обороту ПрАТ «Вінниччина» визначимо за формулою (1.3) [16]:

$$2017\text{р.: } K_{\text{з}} = \frac{5+4}{14} \times 100\% = 64,29\%;$$

$$2018\text{р.: } K_{\text{з}} = \frac{10+2}{22} \times 100\% = 54,55\%;$$

$$2019\text{р.: } K_{\text{з}} = \frac{3+5}{19} \times 100\% = 42,11\%.$$

Розраховані показники зведемо в таблицю з метою оцінки динаміки їх зміни.

З таблиці 2.5 видно, що на ПрАТ «Вінниччина» недостатньо ефективно управління мотивацією персоналу, оскільки на підприємстві високий рівень плинності персоналу..

Високими є й значення коефіцієнтів обороту з прийому та вибуття.

Таблиця 2.5 – Аналіз рівня мотивації за показниками, які характеризують рух працівників ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019рр., %

Показник	Значення			Відхилення значень 2019р. від			
				2017р.		2018р.	
	2017р	2018р	2019р	Абсолютне	Темп приросту	Абсолютне	Темп приросту
Коефіцієнт обороту з прийому	35,71	45,45	15,79	-19,92	-55,79	-29,67	-65,26
Коефіцієнт обороту вибуття	28,57	9,09	26,32	-2,26	-7,89	17,22	189,47
Коефіцієнт загального обороту	64,29	54,55	42,11	-22,18	-34,50	-12,44	-22,81

Так, коефіцієнт загального обороту персоналу в 2019р. склав 42,11%, що на 34,5% менше порівняно із 2017р. та на 22,81% менше порівняно із 2018р. В 2019р. порівняно із 2018р. відбулось і значне звільнення працівників, оскільки коефіцієнт обороту вибуття зріс на 189,47%.

Високі значення даних показників свідчать про високу плинність кадрів, що призводить до зниження рівня продуктивності працівників.

Оцінимо ефективність мотиваційної політики підприємства за показниками, як характеризують ефективність використання робочої сили.

Визначимо коефіцієнт чистого доходу ПрАТ «Вінниччина» в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці за формулою (1.5):

$$2017\text{р.}: \text{Крент}_1 = \frac{3775,5}{525,7} = 7,18;$$

$$2018\text{р.}: \text{Крент}_1 = \frac{4645,4}{909,1} = 5,11;$$

$$2019\text{р.}: \text{Крент}_1 = \frac{6218,8}{948,1} = 6,56.$$

Визначимо коефіцієнт валового прибутку ПрАТ «Вінниччина» в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці за формулою (1.6):

$$2017\text{р.}: \text{Крент}_2 = \frac{616,6}{525,7} = 1,17;$$

$$2018\text{р.}: \text{Крент}_2 = \frac{1691}{909,1} = 1,86;$$

$$2019\text{р.}: \text{Крент}_2 = \frac{1252,3}{948,1} = 1,32.$$

Визначимо коефіцієнт чистого прибутку ПрАТ «Вінниччина» в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці за формулою (1.7):

$$2017\text{р.}: \text{Крент}_3 = \frac{117,6}{525,7} = 0,22;$$

$$2018\text{р.}: \text{Крент}_3 = \frac{169,8}{909,1} = 0,19;$$

$$2019\text{р.}: \text{Крент}_3 = \frac{89,5}{948,1} = 0,09.$$

Розраховані показники зведемо в таблицю з метою оцінки динаміки їх зміни.

З таблиці 2.6 видно, що на ПрАТ «Вінниччина» недостатньо ефективно управління мотивацією персоналу, оскільки на підприємстві спостерігається зниження ефективності використання робочої сили.

Таблиця 2.6 – Аналіз рівня мотивації за показниками, які характеризують ефективність використання робочої сили ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019рр.

Показник	Значення			Відхилення значень 2019р. від			
				2017р.		2018р.	
	2017р	2018р	2019р	Абсолютне	Темп приросту	Абсолютне	Темп приросту
Коефіцієнт чистого доходу в розрахунку на 1 грн фонду оплати	7,18	5,11	6,56	-0,62	-8,67	1,45	28,36
Коефіцієнт валового прибутку в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці	1,17	1,86	1,32	0,15	12,61	-0,54	-28,99
Коефіцієнт чистого прибутку в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці	0,22	0,19	0,09	-0,13	-57,80	-0,09	-49,46

Зокрема коефіцієнт чистого доходу в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці характеризує величину чистого доходу ПрАТ «Вінниччина» на 1 грн фонду оплати праці. В 2019р. з кожної гривні, виплаченої в якості оплати праці ПрАТ «Вінниччина» отримувало 6,56 грн чистого доходу, що на 8,67% менше порівняно із 2017р., проте на 28,36% більше порівняно із 2018р.

З рис. 2.9 видно, що коефіцієнт валового прибутку в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці та коефіцієнт чистого прибутку на в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці на ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019рр. також мали негативну динаміку скорочення.

В 2019 р. з кожної гривні фонду оплати праці ПрАТ «Вінниччина» отримувало лише 1,32 грн валового прибутку. Значення показника в 2019р. скоротилось на 28,99% порівняно із 2018 р., проте зросло на 12,61% порівняно із 2017 р.

Коефіцієнт чистого прибутку в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці в 2019р. склав лише 0,09, тобто з кожної гривні фонду оплати праці ПрАТ «Вінниччина» отримувало лише 0,09 грн чистого прибутку.

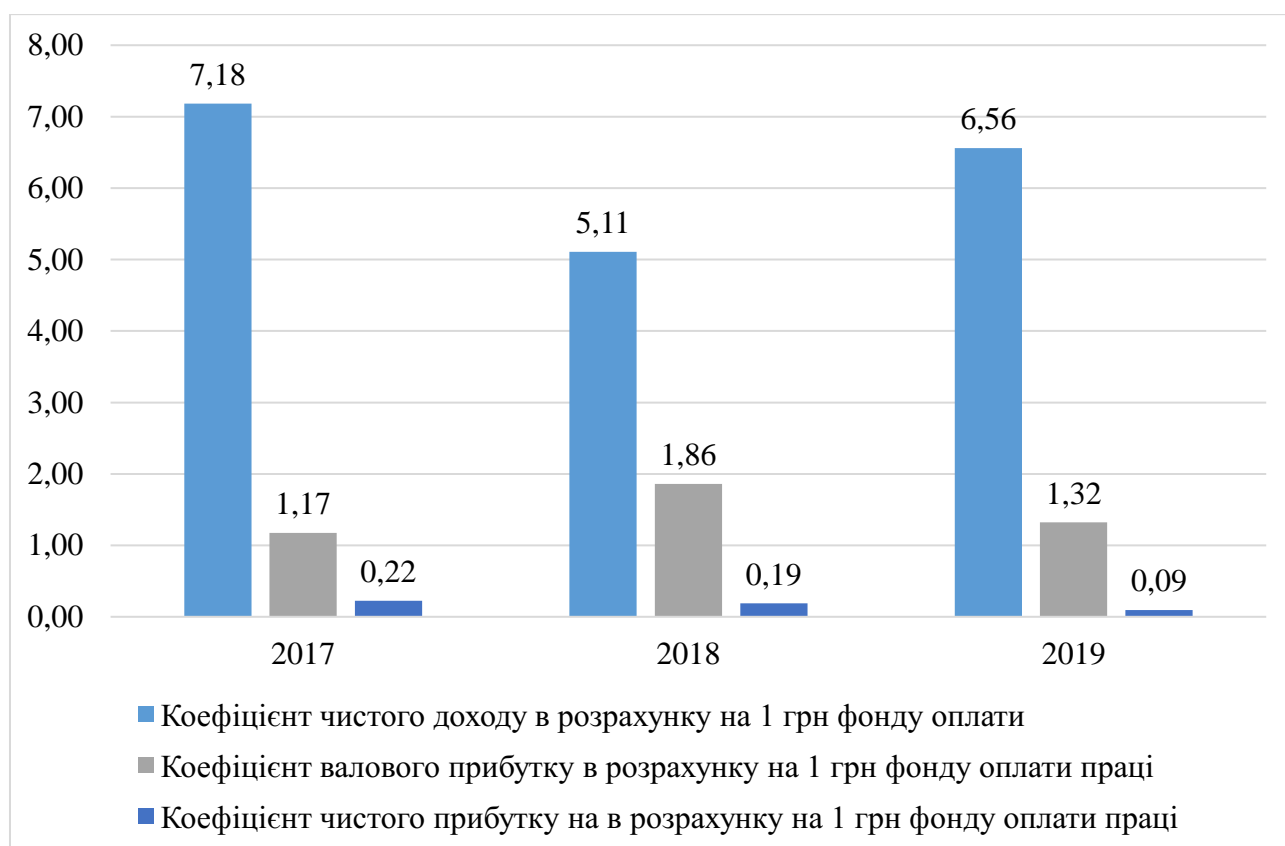


Рисунок 2.9 – Показники, які характеризують ефективність використання робочої сили ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019рр.

Це на 57,8% менше порівняно із 2017р. та на 49,46% менше – порівняно із 2018р.

Про недостатній рівень мотивації свідчить і те, що на думку менеджменту ПрАТ «Вінниччина» кадрова програма щодо забезпечення рівня кваліфікації працівників потребам виробництва не передбачає підвищення професійного рівня працівників.

Таким чином, проведений аналіз ефективності управління мотивацією персоналу ПрАТ «Вінниччина» показав, що протягом 2017-2019рр. підприємство мало недостатньо ефективне управління мотивацією персоналу. На ПрАТ «Вінниччина» високий рівень плинності кадрів, низька ефективність використання робочої сили. На підприємстві не здійснюється підвищення професійного рівня працівників. Саме тому, менеджменту підприємства варто вжити заходів щодо підвищення рівня вмотивованості персоналу.

Висновки до другого розділу

Аналіз стану та розвитку підприємств сільськогосподарської галузі України показав, що сільське господарство є одним з найбільш важливих секторів вітчизняної економіки. Життя та здоров'я людей залежать від наявності та якості їжі, а рівень розвитку сільськогосподарського та промислового секторів країни є ключовим фактором її продовольчої безпеки.

Територіальне розміщення сільськогосподарських підприємств України є неоднорідним, що спричинене такими факторами, як кліматичні, земельні (якість ґрунтів), інвестиційна привабливість регіонів та інші.

Виробництво сільськогосподарської продукції за 2014-2019 рр. є стабільно позитивним, проте в 2019 р. відбулось певне зменшення темпів зростання реалізованої продукції. Аналогічну динаміку зміни мали й індекси цін реалізованої продукції тваринництва та рослинництва.

Частка зайнятого населення, яке працює в сільському господарстві є досить високою та має стабільну динаміку зростання. Капітальні інвестиції за видами діяльності в сільське господарство порівняно з іншими видами діяльності є меншим за рівень інвестицій, вкладених в промисловість, проте не найнижчим порівняно із іншими видами діяльності.

Приватне акціонерне товариство «Вінниччина» знаходиться за адресою: 23056, Вінницька область, Барський район, с. Шипинки, вул. Дружби, б. 35.

ПрАТ «Вінниччина» створене з метою найбільш ефективного використання власного майна шляхом запровадження сучасних технологій, форм організації виробництва, залучення інвестицій (в тому числі іноземних) для одержання прибутку і наступного його розподілу відповідно до рішення загальних зборів акціонерів.

Статутний капітал ПрАТ «Вінниччина» становить 2971664 гривень та поділений на 11886656 простих іменних акцій, номінальною вартістю 0,25 грн. кожна.

Рівень впровадження нових технологій знаходиться на низькому рівні у зв'язку з браком коштів. Основними постачальниками за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 відсотків в загальному обсязі постачання ПрАТ «Вінниччина» є: ТОВ «Компанія Тасман»; ПП «Вінтехпостач»; ТОВ «Європак».

Проведений наліз фінансово-економічного стану ПрАТ «Вінниччина» показав, що на підприємстві спостерігається негативна динаміка погіршення основних показників діяльності. ПрАТ «Вінниччина» є ліквідним підприємством, проте підприємству варто вжити заходів щодо підвищення рівня показника абсолютної ліквідності, рівня фінансової стійкості, покращити формування чистого прибутку та рівень рентабельності через підвищення ефективності діяльності.

Проведений аналіз ефективності управління мотивацією персоналу ПрАТ «Вінниччина» показав, що протягом 2017-2019рр. підприємство мало недостатньо ефективного управління мотивацією персоналу. На ПрАТ «Вінниччина» високий рівень плинності кадрів, низька ефективність використання робочої сили. На підприємстві не здійснюється підвищення професійного рівня працівників. Саме тому, менеджменту підприємства варто вжити заходів щодо підвищення рівня вмотивованості персоналу.

Матеріали цього розділу висвітлено в працях [51-53], зазначених в переліку використаної літератури.

З ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

3.1 Рекомендації з покращення ефективності управління мотивацією персоналу ПрАТ «Вінниччина»

Важливу роль у отриманні максимального прибутку підприємства відіграє правильний підбір персоналу. Позитивні результати діяльності окремих підприємств у ринкових умовах показують, що формування виробничих колективів, які забезпечують високу якість людських ресурсів, є вирішальним фактором підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції.

Головним завданням в межах концепції стратегічного управління, що розробляється сьогодні, є визначення реальних шляхів поліпшення розвитку підприємства на основі цілеспрямованого управління формуванням, розвитком та використанням людських ресурсів. ресурсів.

Створити на підприємстві мотиваційне середовище, перш за все, забезпечивши залежність коригування працівника від досягнутих результатів та кваліфікації, зацікавити людей у реалізації їх фізичного чи інтелектуального потенціалу.

За останні роки було проведено ряд досліджень щодо потреб, мотивацій та моральних факторів, що визначають поведінку професіоналів. У робочому середовищі їх основні потреби полягають у наступному [35]:

- нагорода;
- задоволення від роботи;
- відповідальність;
- хороші умови праці;
- статус в організації.

Сильний прояв будь-якої потреби вимагає мотиву задоволення. З цього

впливає, що виявлення таких потреб та створення умов, за яких людина може їх задовольнити, виконуючи поставлені перед нею завдання, буде мотивувати підвищену ефективність.

На формування клімату в колективі сильно впливає організаційна культура, яка є певною філософією, системою цінностей, цілей, мотивацій та норм. Тому доцільно внести ряд змін до організаційної культури на підприємстві.

Перш за все, для підвищення продуктивності праці потрібно постійно вдосконалювати кваліфікацію працівників. Для цього керівництво повинно забезпечити:

- всебічне навчання працівників;
- засобами для перевірки або оцінки результатів дій працівників.

Компанія повинна використовувати такі форми морального та матеріального заохочення:

- просування найбільш здібних фахівців,
- виділення в резерв окремих спеціалістів для заміщення вакантних керівних посад,
- присудження премії.

Крім того, зважаючи на високий рівень плинності кадрів на підприємстві доцільним є створення відділу праці, структура якого наведена на рисунку 3.1.

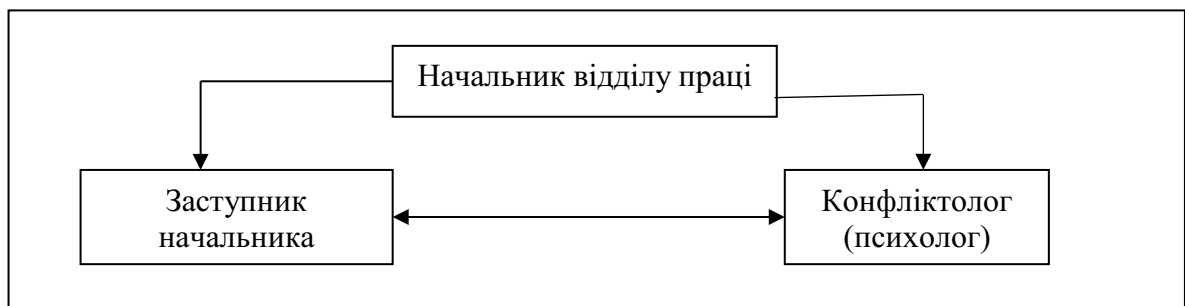


Рисунок 3.1 – Структура запропонованого відділу праці на ПрАТ «Вінниччина»

До компетенції цього відділу доцільно віднести управління соціально-психологічним кліматом та мотивації персоналу підприємства. При цьому

начальник відділу здійснюватиме загальне керівництво відділу і безпосередньо йому підпорядковані заступник та конфліктолог, який має виконувати функції психолога.

Заступник начальника має здійснювати мотиваційну політику підприємства, включаючи економічні та соціальні фактори.

Обов'язками конфліктолога-психолога буде попередження можливих конфліктів в колективі, недопущення створення конфліктних ситуацій на підприємстві, визначення психологічної придатності працівників та надання необхідних консультацій.

З метою зниження рівня напруженості в колективі та створення сприятливого психологічного клімату на даний відділ планується покласти виконання оперативної програми управління конфліктами на підприємстві, зміст якої наведено в таблиці 3.1.

З таблиці видно, що у випадку використання даної програми на підприємстві постійно здійснюватиметься контроль за уникненням конфліктних ситуацій, що відповідно дозволить підвищити продуктивність праці, як визначено експертним шляхом, на 15%, що дозволить підвищити рівень прибутку та ефективність використання робочої сили.

З метою поліпшення соціально-психологічного клімату на підприємстві доцільно за допомогою новоствореного відділу звернути увагу на виробничу адаптацію.

Запропонована для ПрАТ «Вінниччина» програма адаптації нових працівників включатиме в себе:

- аналіз очікувань тих, хто влаштовується на роботу, з'ясування психологом під час співбесіди мотивів працевлаштування, сподівань, пов'язаних з компанією, рівня професійної орієнтації.

- прийом та прогноз стабільності новачка;

- введення в команду новачка;

- контроль адаптації під час періодичних зустрічей;

- усунення причин конфліктних ситуацій або невдоволення вирішенням проблем новачків;
- узагальнення матеріалів про хід адаптації та ознайомлення з ними адміністрацією підприємства або прямими керівниками.

Таблиця 3.1 – Оперативна програма процесу управління конфліктами відділу праці

Функції	Виконавці		
	Начальник відділу	Заступник начальника відділу	Конфліктолог
1. Проведення соціологічних опитувань, соціально-психологічних досліджень	Р	К	Н, В,У
2. Проведення лекцій та семінарів у підрозділах	Р	К,В	У
3. Забезпечення керівників підприємства літературою про конфлікти	Р	К,В	Н, У
4. Інформування працівників про загальні рекомендації щодо вирішення конфліктів	Р	К	В,У
5. Інформування працівників про вакантні місця	Р	К,В	У
Умовні позначення: В – відповідає за виконання функції; П - приймає участь у виконанні функції; Н – надає необхідну інформацію, вихідні дані; К - контролює; Р - приймає рішення.			

Використання цього підходу допоможе знизити плінність кадрів та підвищить рівень продуктивності праці.

З метою налагодження більш тісних взаємовідносин між членами колективу доцільним є проведення корпоративних вечорів, пов'язаних із значними датами компанії, великими національними святами.

Це надасть змогу спілкування членам колективу, які відносяться до різних підрозділів підприємства.

Крім того, створення відділу праці та виконання ним оперативної програми, створення програми виробничої адаптації надасть можливість

поліпшити на підприємстві соціально-психологічний клімат, зменшить рівень плинності кадрів.

Для ефективного управління мотивацією важливим є забезпечення належного соціально-психологічного клімату, який в цілому залежить від рівня групового розвитку. Існує позитивний зв'язок між станом клімату розвиненої команди та ефективністю та згуртованістю спільної діяльності її членів. Для кращого управління діяльністю та психологічної атмосфери в будь-якому колективі потрібні спеціальні знання та навички управління.

Як спеціальні міри на підприємстві доцільно застосовувати:

- науково підтверджений відбір, навчання та регулярна акредитація управлінського персоналу;
- використання соціально-психологічних методів для сприяння ефективному взаєморозумінню та розвитку інтерактивних навичок серед членів команди;
- врахування психологічної сумісності, укомплектованість низового колективу.

Важливо враховувати й те, що соціально-психологічний клімат суттєво визначається стилем керівництва. Керівник в процесі діяльності з метою оптимізації соціально-психологічного клімату має зважати на найбільш активних, свідомих і авторитетних членів колективу.

Ефективно побудована система мотивації дозволяє отримати максимальну віддачу від кожного працівника. Головною метою системи мотивації є формування таких стимулів та умов праці, за якими співробітники бажали працювати заради досягнення поставлених перед ними задач, внаслідок чого підвищиться ефективність діяльності підприємства. А відсутність бажання працівників працювати, тобто мотивації, найчастіше призводить до деяких проблем, а саме: низької продуктивності та якості роботи, великої плинності кадрів, неможливості залучити необхідних фахівців.

Негативна мотивація спрямована на використання осуду, несхвалення, що призводить до покарання не тільки в матеріальному, але і в психологічному сенсі

цього слова. Працівник боїтиметься покарання, буде прагнути уникнути невдач, які призведуть до негативних емоцій. Це може призвести до небажання працювати в організації, а також страху перед відповідальністю за певні рішення, що, відповідно, обмежує розвиток підприємство.

Негативна мотивація більш ефективна, якщо вона застосовується відразу після небажаних дій працівника. Чим пізніше застосовуються негативні санкції, тим менше вони впливають на поведінку працівника. Завдяки вмілому використанню негативної мотивації (її справедливий характер та дозування інтенсивності стимулу, що відповідає конкретній ситуації), ви можете досягти зміни в робочій поведінці персоналу на краще. Слід зазначити, що найменш ефективним методом мотивації працівників є повна відсутність реакції керівника на результати діяльності та результати роботи, оскільки в цьому випадку працівник поступово втрачає інтерес до роботи.

Для справедливої оцінки роботи за кількістю і якістю на ПрАТ «Вінниччина» потрібно мати важелі для стимулювання факторів продуктивної праці, таких як кваліфікація робітника, місце і складність роботи, внесок в кінцевий результат, зокрема такі виплати стимулюючого характеру:

- виплати за якість роботи,
- преміальні виплати,
- надбавка за інтенсивність та високі результати,
- виплати за виконання особливо важливих та термінових робіт,
- виплати за стаж безперервної роботи,
- надбавка за напруженість та особливі умови праці;
- підвищувальний коефіцієнт до посадового окладу.

Для підвищення прибутковості підприємства вдосконалення мотивації працівників, що може сприяти таким позитивним змінам:

- покращенню психологічного клімату;
- підвищенню результативності роботи персоналу;
- оперативному досягненню цілей підприємства;
- зниженню плинності кадрів;

- зв'язку результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням;
- покращенню командної роботи.

Окрім матеріального стимулювання для персоналу важливим є впровадження нематеріального стимулювання, адже працівники потребують корпоративні свята, спортивні заходи та культурно-розважальні заходи, більш широкого визнання заслуг. Це сприятиме організаційній лояльності, відповідальності та бажанню працювати з більшою віддачею.

За формування механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу сільськогосподарського підприємства важливо врахувати інтереси як підприємства, так і персоналу. Підприємство, керуючись стимулами, здійснює зовнішній вплив на персонал, в той час як мотиви, спрямовані на задоволення потреб персоналу та забезпечення його інтересів, діють зсередини працівника, тобто здійснюють внутрішній вплив.

Якщо це поєднати у певну структуру (рис. 3.2), то формування механізму мотивації та стимулювання персоналу сільськогосподарського підприємства здійснюється на основі забезпечення інтересів підприємства завдяки поєднанню стимулів (зовнішньої дії на персонал) із мотивами, які у сукупності забезпечують задоволення інтересів та потреб персоналу.

В свою чергу, інтереси підприємства задовольняються завдяки підвищенню організаційно-виробничих результатів, якості, ефективності та своєчасності роботи персоналу.

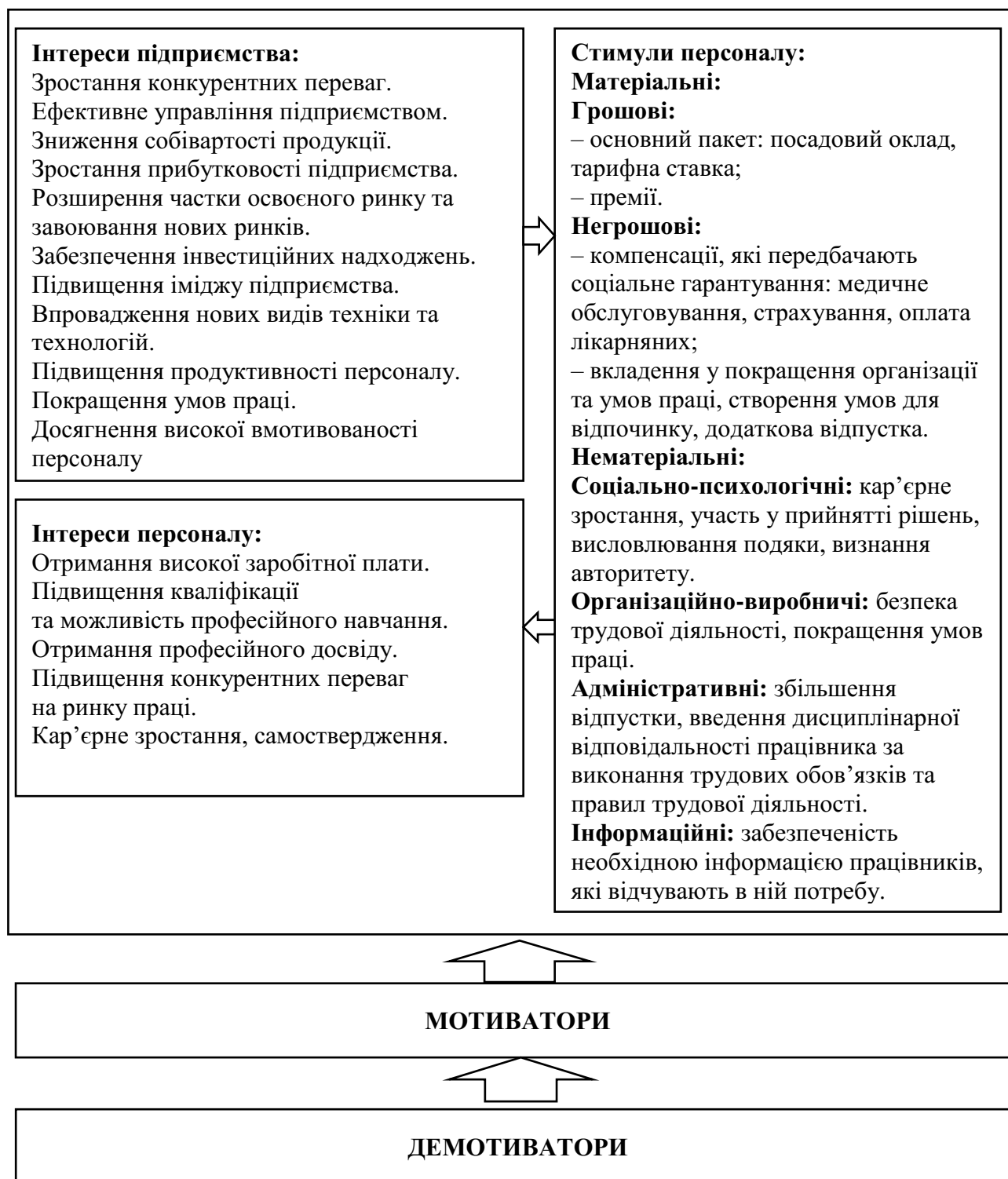


Рисунок 3.2 – Структура взаємовпливу мотивів, стимулів, інтересів підприємства та інтересів персоналу

В результаті забезпечення інтересів персоналу можливо досягнути збільшення прибутків підприємства, розширення частки освоєного ринку та завоювання нових ринків, підвищення продуктивності праці, якісного виконання

робіт, зростання обсягів виробництва, підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення більш високого та стійкого положення в галузі, що призводить до ефективного управління підприємством, і, власне, забезпечення його інтересів.

Однак, створюючи стимули для впливу на персонал, важливо дотримуватися низки принципів:

- важливо виявити матеріальні та нематеріальні інтереси персоналу, які безпосередньо впливають на ефективність їх роботи;

- якщо матеріальні стимули будуть переважати, то їх використання повинно бути економічно виправданим, виходячи виключно з бюджету підприємства;

- працівники підприємства повинні бути повністю проінформовані про систему стимулювання, що діє на підприємстві;

- система заохочень повинна бути сформована таким чином, щоб вона була зрозуміла кожному працівникові, тобто працівник повинен усвідомлювати достоїнства, за які він отримує той чи інший стимул.

Взаємопоеднання стимулів дозволяє сформувати у персоналу мотиви до ефективної реалізації трудової діяльності. Через те, поділ стимулів на матеріальні і нематеріальні є умовним, оскільки такі засоби впливу взаємодоповнюють один одного.

Наприклад, преміювання працівника за високі результати роботи є визнанням його заслуг, а не тільки матеріальним стимулюванням. Встановлений механізм нематеріальної мотивації персоналу позитивно вплине на ефективність праці, що в свою чергу вплине на всі процеси та результати діяльності підприємства, а, отже, збільшить рентабельність його виробництва.

Отже, впровадження запропонованого відділу та врахування структури взаємовпливу мотивів, стимулів, інтересів підприємства та інтересів персоналу сприятиме підвищенню мотивації персоналу.

3.2 Пропозиції з покращення управління фінансовими результатами ПрАТ «Вінниччина»

Для покращення управління фінансовими результатами ПрАТ «Вінниччина» досить важливим є впровадження стратегічного управління.

На підприємстві проводиться вирішення переважно поточних проблем, і зовсім не проводяться розробки стратегічних задач. Тому на ПрАТ «Вінниччина» потрібно зосереджувати увагу насамперед на розробці стратегії за всіма стратегічними напрямками, аналізі ситуацій, що швидко змінюються, і прийнятті рішень по виникаючим при цьому проблемам, а також на мотивації діяльності. Слід зазначити, що значимість мотивації буде зростати, тому що від менеджера буде потрібно більше ініціативи і самостійності.

Сьогодні проблема підвищення ефективності організації не може бути успішно вирішена тільки на рівні робочих місць. Необхідно звертати увагу і на споживачів, і на ринки, концентрувати зусилля на створенні виробничо-збутової структури, що могла б щонайкраще задовольняти вимоги ринку.

Проблема вибору фінансової стратегії діяльності підприємства є актуальною, зважаючи на необхідність прийняття рішень в ринкових умовах. При цьому основна увага має приділятися оцінці поточного стану суб'єктів господарської діяльності. Пріоритетним в даному напрямку досліджень являються передусім обґрунтований прогноз напрямків розвитку підприємства, розробка конкретних рекомендацій для недопущення потенційних помилок, констатування фактичного стану справ. Розробка для цієї цілі моделі вибору фінансової стратегії являється доцільним.

Вибір оптимальних фінансових стратегій діяльності підприємства передбачає комплексне дослідження сукупності економічних показників, яке охоплює усі аспекти фінансово-господарського стану. Ретроспективний аналіз певної кількості звітних періодів забезпечує можливість виявити тенденції

розвитку підприємства, що дозволяє сформувати перспективні фінансові стратегії його діяльності.

Зважаючи на фінансовий стан підприємства, на ПрАТ «Вінниччина» доцільно запровадити антикризове управління (рис. 3.3).

Першим етапом запровадження антикризового управління є визначення системи цілей, які мають бути досягнуті. Такими цілями повинні визнаватися наступні (подаються за ієрархією значущості):

- локалізація кризових явищ;
- фінансова стабілізація підприємства;
- запобігання повторенню кризи;
- моніторинг фінансового стану та реалізація профілактичних заходів.

Необхідно розрізняти теперішні (актуальні) та наступні цілі (завдання).

В процесі виходу з кризового стану досить важливим є забезпечення вертикальної та горизонтальної координації співробітників компанії в процесі реалізації антикризового плану дій та оволодіння ними сучасними методами та технологіями для діагностики фінансового стану компанії та її відновлення.

Саме мотивація здатна забезпечити використання мотиваційних регуляторів суб'єктів антикризового процесу, персоналу та власників підприємства, яке опинилося в кризовому стані. Така функція має поєднувати:

- матеріальні (економічні) інтереси суб'єктів антикризового управління
- адекватна оцінка кваліфікації, управлінських знань та навичок антикризових менеджерів у вигляді фіксованої оплати або в поєднанні з досягнутими успіхами в оздоровленні даного підприємства (виплата частини отриманого прибутку, передача пакета акцій тощо)

- моральними, психологічними мотивами – ґрунтуються на таких потребах кожної особистості, як самореалізація в професійній діяльності, отримання задоволення від досягнутих результатів, забезпечення поваги суспільства та оцінки результатів праці.

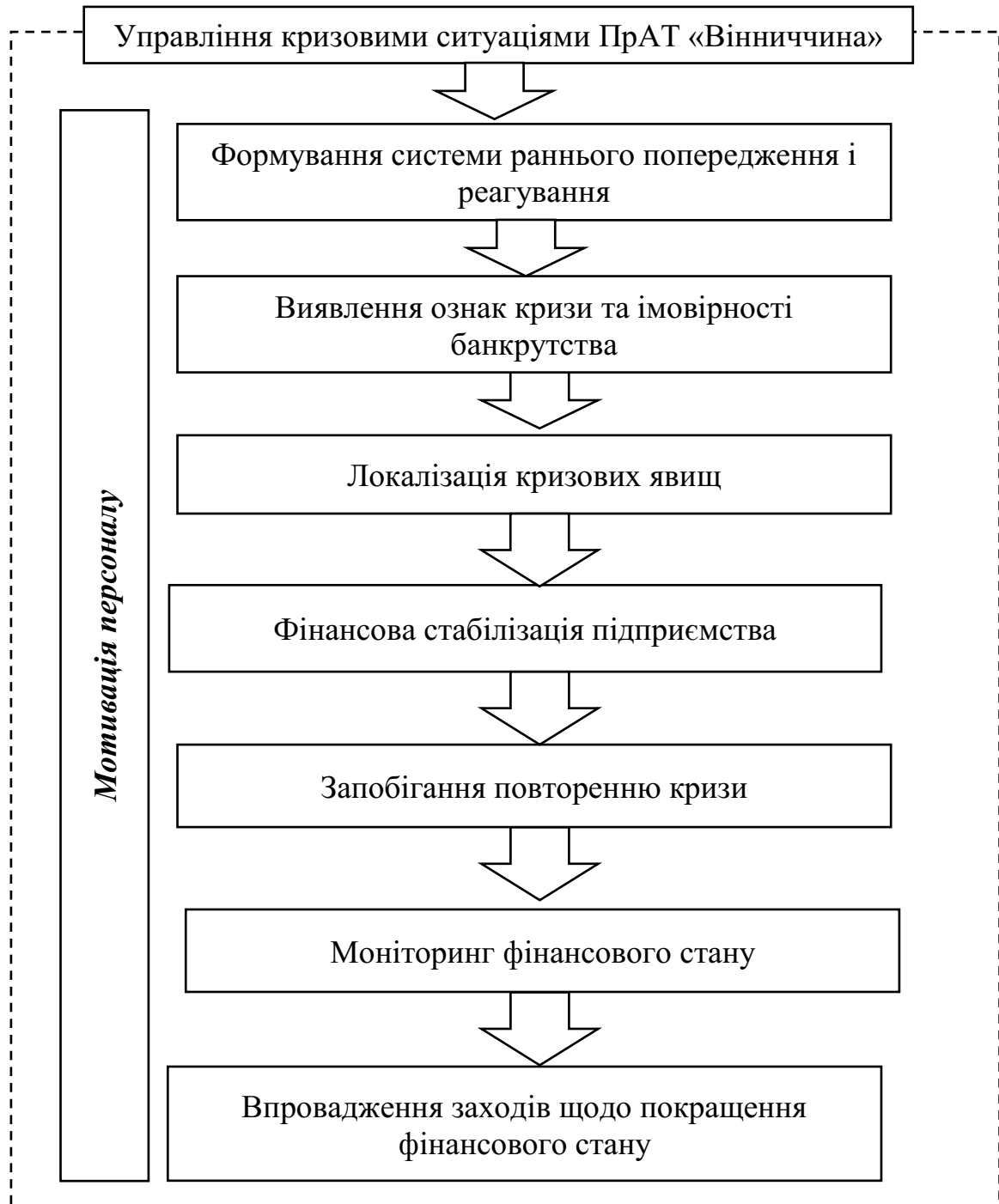


Рисунок 3.3 – Запропоновані етапи антикризового управління ПрАТ «Вінниччина»

До моменту своєчасного та максимально повного виконання покладених на персонал функцій мотивація має ґрунтуватись на зацікавленості в збереженні робочих місць та можливостей отримання особистих доходів, оскільки

альтернативою фінансового оздоровлення є банкрутство підприємства та повне звільнення персоналу.

Мотивація власників підприємства пов'язана також і з їх економічними інтересами, які полягають у збереженні інвестованих коштів. Діюча процедура банкрутства передбачає повну відповідальність власників по зобов'язаннях підприємства усім наявним майном, залишковий принцип повернення вкладів власників після задоволення вимог кредиторів. Ризик втрати капіталу зумовлює зацікавленість власників в активній участі в усіх процедурах, обговоренні та прийнятті необхідних рішень.

Ідентифікації актуальних завдань антикризового управління має передувати попередньо проведена діагностика загрози банкрутства підприємства та визначення стадії кризи. При цьому для переходу до наступного завдання важливим є реалізація завдань попереднього етапу.

Прийняття рішень у процесі антикризового управління має відповідати загальним вимогам, що ставляться до будь-яких управлінських рішень. Рішення мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно і якісно визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними, гнучкими, відповідно оформленими та ін. Тільки за умов дотримання цих принципів прийняті рішення будуть виконувати керуючу (сприяння досягненню поставлених цілей), координуючу (узгодження окремих дій, рішень, діяльності окремих фахівців та підрозділів) та мобілізуючу (активізація виконавців та персоналу) функції.

Для забезпечення своєчасного визначення факторів, що вказують на конкретний напрямок розвитку окремих показників, внутрішніх та зовнішніх параметрів підприємства, та вжиття превентивних заходів в умовах кризового фінансового управління підприємством, рекомендується запровадити систему раннього попередження та реагування (СРПР).

Система раннього попередження та реагування – це спеціальна інформаційна система, яка може попередити керівництво про потенційні ризики та можливості, які можуть наблизитися до компанії із зовнішнього та

внутрішнього середовища [54]. Відповідно до останньої методики встановлення системи управління на підприємстві, СРПР інтегрує елементи стратегічного та оперативного контролю. Сама СРПР повинна логічно відповідати системі планування та контролю.

Основним завданням системи раннього попередження є своєчасне виявлення ознак кризи та прогнозування потенційного банкрутства. Система раннього попередження та реагування ідентифікує та аналізує інформацію про приховані ситуації, які можуть призвести до загроз діяльності підприємства або втрати потенційних можливостей.

Процес створення системи раннього попередження ПрАТ «Вінниччина», як бачимо з рис. 3.4, має складатись з трьох підсистем.

Кожна з підсистем, виходячи з їх назви має своє функціональне призначення та способи реалізації – це підсистеми попередження, запобігання і подолання банкрутства підприємства.

Підсистема попередження ризиків передбачає застосування комплексу заходів щодо прогнозування та визначення ймовірності банкрутства підприємств та своєчасному інформуванні керівництва про потенційні загрози та ризики.

Ця підсистема передбачає систематичний моніторинг поточного стану підприємства та комплексну діагностику його діяльності.

В межах цієї підсистеми має здійснюватись дискримінантний аналіз імовірності банкрутства та інших можливих ризиків, експертна оцінка та SWOT-аналіз. На основі результатів аналізу на ПрАТ «Вінниччина» доцільним є прогнозування можливих напрямків розвитку підприємства, реалізація стратегічного та тактичного планування.

Підсистема запобігання передбачає здійснення комплексу заходів, що підвищують рівень діяльності підприємства та його шанси на «виживання» в кризових умовах розвитку, а також сприяють недопущенню до критичного стану діяльності підприємства, і як наслідку до банкрутства.

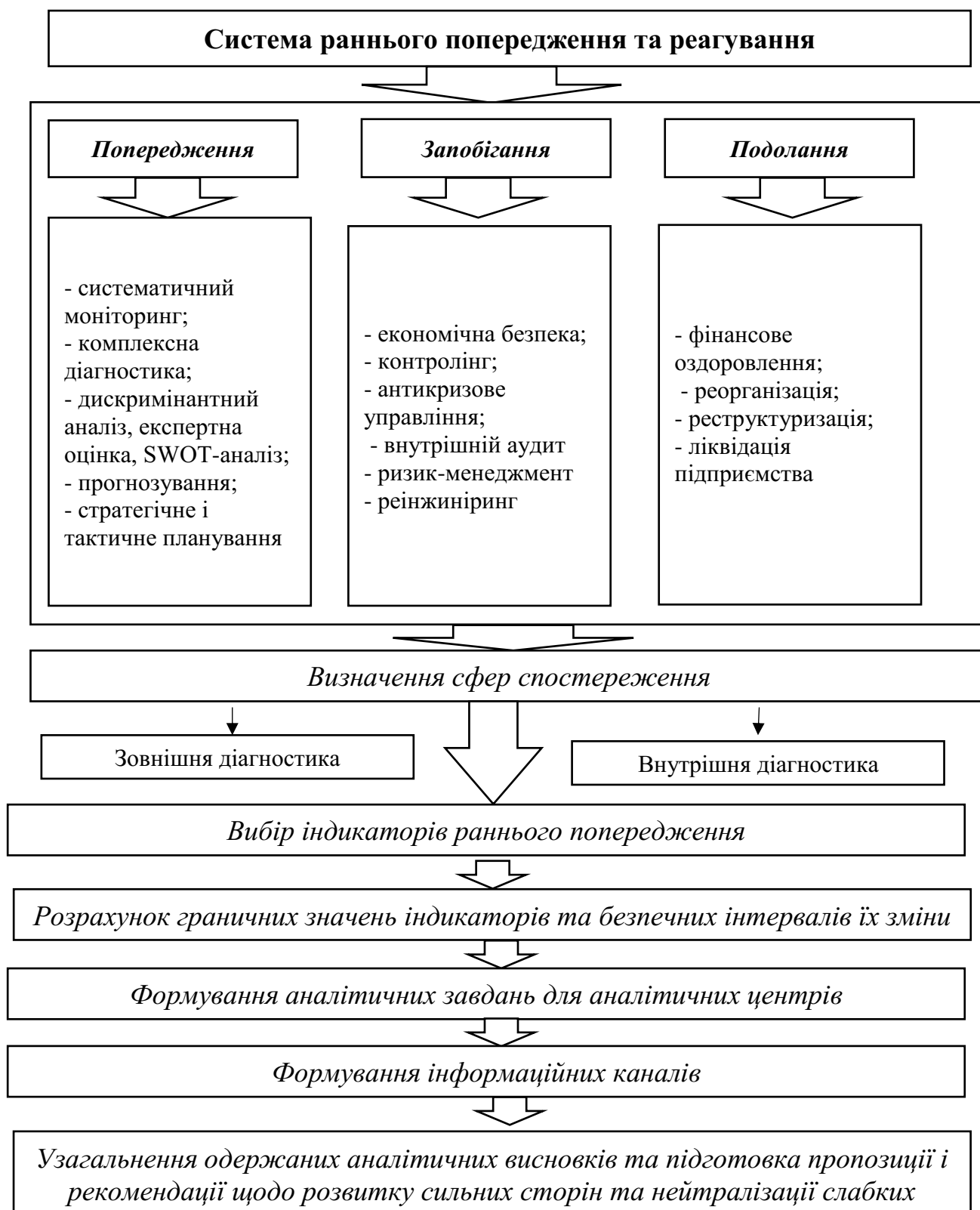


Рисунок 3.4 – Запропонована система раннього попередження та реагування
ПрАТ «Вінниччина»

В межах цієї підсистеми мають реалізовуватись такі заходи як:

- економічна безпека;
- контролінг;
- антикризове управління;
- внутрішній аудит;
- ризик-менеджмент;
- реінжиніринг.

Підсистема подолання ризиків передбачає активізацію всіх можливих способів та заходів недопущення ліквідації підприємства мобілізуючи всі наявні сили та ресурси, шляхом послідовних взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного, соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи і відновлення або досягнення ним прибутковості та конкурентоспроможності.

Система раннього попередження та реагування має складатись з таких етапів [54]:

1. Визначення сфер спостереження – визначення об'єктів внутрішньої та зовнішньої діагностики.

До основних сфер спостереження в рамках внутрішньої діагностики належать: фінансова, виробнича, збутова, організаційна. Зовнішня діагностика побудована на аналізі ситуації на ринку (клієнти, конкуренти, кон'юнктура), макроекономічної ситуації в країні та економіко-правових умов діяльності підприємства.

2. Вибір індикаторів раннього попередження, які можуть вказувати на розвиток того чи іншого негативного процесу.

3. Розрахунок граничних значень індикаторів та безпечних інтервалів їх зміни. В ході даного етапу розраховується, наприклад, зона безпеки, тобто позитивна різниця між фактичною виручкою від реалізації та виручкою від реалізації, що відповідає точці беззбитковості; величина продуктивності праці, яка забезпечує конкурентоспроможність підприємства; рівень фінансових показників, достатній для підтримки стабільної ліквідності та

платоспроможності суб'єкта господарювання; розрахунок частки ринку, необхідної для забезпечення планового рівня рентабельності тощо.

4. Формування конкретних аналітичних завдань для аналітичних центрів. До таких завдань можуть належати прогнозування банкрутства підприємства, SWOT-аналіз, бенчмаркінг тощо.

5. Формування інформаційних каналів: забезпечення інформаційного зв'язку між джерелами інформації та системою раннього реагування, між системою та її користувачами - керівниками всіх рівнів.

6. Узагальнення одержаних аналітичних висновків та підготовка пропозиції і рекомендації щодо розвитку сильних сторін та нейтралізації слабких, що є основою розробки проектів управлінських рішень.

На основі системи раннього попередження та реагування формують систему управління ризиками, яка включає в себе ідентифікацію ризиків; їх оцінку та нейтралізацію.

В результаті проведеного комплексного аналізу стану розвитку досліджуваного підприємства нами встановлено, що підприємство на сьогодні має резерви збільшення розмірів прибутку та підвищення рівня рентабельності виробництва.

Основними із них є такі:

1) оптимізація структури реалізації продукції та поглиблення рівня спеціалізації підприємства;

2) підвищення продуктивності праці та ефективності використання основних засобів підприємства;

3) зменшення витрат і зниження собівартості продукції.

Експертним методом виявлено, що останнім часом зростає попит на полуницю. ПрАТ «Вінниччина» може збільшити виготовлення, та відповідно і обсяги реалізації полуниці на 15%.

В 2019р. чистий дохід підприємства становив 6218,8 тис. грн. Отже, в наступному році у випадку збільшення обсягів реалізації на 15% чистий дохід становитиме:

$$\text{ЧДпл} = 6218,8 \times 1,15 = 7151,62 \text{ (тис. грн.)}. \quad (3.1)$$

Отже, із проведеного розрахунку випливає, що приріст чистого доходу підприємства у плановому, тобто наступному році порівняно із звітним, тобто 2019р. становитиме 932,82 тис. грн (7151,62-6218,8).

Наступним джерелом збільшення доходу підприємства є зменшення витрат на одну гривню продукції. З цією метою підприємству необхідно постійно слідкувати за величиною постійних та змінних витрат.

Величина постійних витрат на одну гривню продукції, залишається практично незмінною або ж змінюється внаслідок збільшення обсягів виробництва на незначну величину.

Величина змінних витрат неухильно і завжди змінюється із зміною обсягів виробництва.

У 2019р. витрати на реалізацію продукції ПрАТ «Вінниччина», тобто собівартість продукції становили 4966,5 тис. грн. Для визначення величини фактичних витрат на одну гривню реалізованої продукції, знайдемо співвідношення між собівартістю продукції та чистим доходом, отриманим підприємством в 2019р.:

$$V_{1\text{грн}} = \frac{4966,5}{6218,8} = 0,8 \quad (3.2)$$

Таким чином, як видно із проведеного розрахунку, на підприємстві високий рівень витрат на 1 грн. продукції, які складають 0,8.

В умовах сучасної економічної та енергетичної кризи одним з найважливіших напрямів виходу сільського господарства з кризового стану є впровадження в практику сільськогосподарського виробництва енергетичної стратегії.

Цілями енергетичної стратегії ПрАТ «Вінниччина» мають бути:

- оптимізація питомих витрат енергетичних ресурсів у рослинництві;
- забезпечення енергетичної безпеки підприємства;
- зменшення техногенного навантаження машинно-тракторного парку на довкілля;

- безпечне використання енергетичних ресурсів на підприємстві. Рационалізація структури виробництва продукції рослинництва, оптимізація за енергетичним критерієм складу і структури машинно-тракторного парку, зниження непродуктивних витрат і втрат енергетичних ресурсів; формування системи енергетичного контролю дозволить знизити витрати на виробництво продукції.

В результаті зростання обсягів реалізації продукції використання енергозберігаючих технологій сприятиме тому, що витрати на реалізацію продукції збільшаться лише на 10%. Тоді собівартість у плановому періоді становитиме:

$$\text{Спл} = 4966,5 \times 1,1 = 5463,15 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.3)$$

Виходячи із проведених розрахунків, зважаючи на планові значення величини собівартості та чистого доходу витрати на 1 грн становитимуть:

$$V_{1\text{грн.пл.}} = \frac{5463,15}{7151,62} = 0,76 \quad (3.4)$$

Зменшення величини витрат на одну гривню продукції надасть можливість збільшити величину прибутку на одну гривню.

В умовах ринкової економіки ефективність використання прибутку є важливим вимірником ефективності функціонування економічного об'єкту, тобто цільовою зміною. Прибуток тісно пов'язаний з обсягом випущеної продукції, адже чим більше ми зможемо виробити продукції, тим більше ми

зможемо продати чи реалізувати цю продукцію, що тим самим може збільшити частину прибутку. Визначальним також є собівартість та операційні витрати.

Прибуток тісно пов'язаний з обсягом реалізованої продукції, адже чим більше підприємство зможе реалізувати продукції, тим більше можна збільшити частину прибутку. Визначальним також є операційні витрати.

Таким чином, підприємство має можливості покращення свого фінансового стану.

Висновки до розділу 3

В цьому розділі сформовано пропозиції та рекомендації щодо покращення фінансового стану ПрАТ «Вінниччина».

Запропоновано рекомендації з покращення ефективності управління мотивацією персоналу ПрАТ «Вінниччина» через створення відділу праці, до компетенції якого доцільно віднести управління соціально-психологічним кліматом та мотивацією персоналу підприємства. При цьому начальник відділу здійснюватиме загальне керівництво відділу і безпосередньо йому підпорядковані заступник та конфліктолог, який має виконувати функції психолога. Заступник начальника має здійснювати мотиваційну політику підприємства, включаючи економічні та соціальні фактори.

Запропоновано програму адаптації нових працівників. Визначено структуру взаємовпливу мотивів, стимулів, інтересів підприємства та інтересів персоналу.

Запропоновано етапи антикризового управління для ПрАТ «Вінниччина» з урахуванням мотиваційної складової.

Запропоновано систему раннього попередження та реагування ПрАТ «Вінниччина», яка складається із підсистем попередження, запобігання і подолання ризиків підприємства.

Запропоновано напрямки зниження витрат.

ВИСНОВКИ

В магістерській кваліфікаційній роботі сформовано пропозиції та рекомендації щодо покращення фінансового стану підприємств сільського господарства на основі аналізу управління мотивацією персоналу підприємств.

Для виконання мети в ході написання роботи були вирішені поставлені завдання:

1. Розгляд особливостей управління персоналом в сучасних умовах показав, що в науковій літературі існують різні підходи щодо розвитку шкіл, концепцій та теорій ефективного управління персоналом, зокрема класична концепція управління персоналом; школа адміністративного управління; теорія «людських відносин», теорія людських ресурсів та школа вивчення людської поведінки, теорія ситуаційного підходу, сучасна теорія людського капіталу, компетентісно-орієнтований підхід управління.

2. Узагальнення існуючих підходів дозволило визначити управління персоналом як цілеспрямовану діяльність керівного складу організації щодо розробки концепції, стратегій кадрової політики і методів управління персоналом.

В світовій практиці управління набули поширення декілька основних моделей управління персоналом: американська модель; японська модель; європейська модель. Розглянуто елементи та складові структури управління персоналом.

3. Узагальнюючи існуючі підходи, мотивацію можна визначити як процес спонукання персоналу підприємства до результативної діяльності з метою досягнення стратегічної мети підприємства.

4. Узагальнено існуючі теорії мотивації, які поділяють на змістовні та процесуальні, серед яких основними є ієрархії потреб А. Маслоу, теорія набутих потреб МакКлелланда, теорія Е. Р. Альдерфера, теорія факторів Герцберга.

5. Визначено, що існують різні способи класифікації мотиваційних факторів. В цілому мотиваційні заходи поділяють на мотивацію прямої та

непрямої дії. Мотивація прямої дії пов'язана з безпосереднім досягненням остаточного результату – комерційної вигоди від упровадження інновації та прямим впливом на працівника. Мотивація непрямої дії безпосередньо не впливає на працівника, але формує сприятливе середовище, яке починає діяти на працівника.

6. Розгляд методичних підходів до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу показав, що на сьогодні відсутня єдина уніфікована методика оцінювання ефективності управління персоналом, яка могла б використовуватись для усіх суб'єктів господарської діяльності.

7. Аналіз стану та розвитку підприємств сільськогосподарської галузі України показав, що сільське господарство є одним з найбільш важливих секторів вітчизняної економіки. Територіальне розміщення сільськогосподарських підприємств України є неоднорідним, що спричинене такими факторами, як кліматичні, земельні (якість ґрунтів), інвестиційна привабливість регіонів та інші. Виробництво сільськогосподарської продукції за 2014-2019 рр. є стабільно позитивним, проте в 2019 р. відбулось певне зменшення темпів зростання реалізованої продукції. Аналогічну динаміку зміни мали й індекси цін реалізованої продукції тваринництва та рослинництва.

8. Приватне акціонерне товариство «Вінниччина» знаходиться за адресою: 23056, Вінницька область, Барський район, с. Шипинки, вул. Дружби, б. 35. ПрАТ «Вінниччина» створене з метою найбільш ефективного використання власного майна шляхом запровадження сучасних технологій, форм організації виробництва, залучення інвестицій (в тому числі іноземних) для одержання прибутку і наступного його розподілу відповідно до рішення загальних зборів акціонерів.

9. Проведений аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Вінниччина» показав, що на підприємстві спостерігається негативна динаміка погіршення основних показників діяльності. ПрАТ «Вінниччина» є ліквідним підприємством, проте підприємству варто вжити заходів щодо підвищення рівня показника абсолютної ліквідності, рівня фінансової стійкості,

покращити формування чистого прибутку та рівень рентабельності через підвищення ефективності діяльності.

10. Проведений аналіз ефективності управління мотивацією персоналу ПрАТ «Вінниччина» показав, що протягом 2017-2019рр. підприємство мало недостатньо ефективне управління мотивацією персоналу. На ПрАТ «Вінниччина» високий рівень плинності кадрів, низька ефективність використання робочої сили. На підприємстві не здійснюється підвищення професійного рівня працівників. Саме тому, менеджменту підприємства варто вжити заходів щодо підвищення рівня вмотивованості персоналу.

11. Запропоновано рекомендації з покращення ефективності управління мотивацією персоналу ПрАТ «Вінниччина» через створення відділу праці, до компетенції якого доцільно віднести управління соціально-психологічним кліматом та мотивацією персоналу підприємства. При цьому начальник відділу здійснюватиме загальне керівництво відділу і безпосередньо йому підпорядковані заступник та конфліктолог, який має виконувати функції психолога. Заступник начальника має здійснювати мотиваційну політику підприємства, включаючи економічні та соціальні фактори.

12. Запропоновано програму адаптації нових працівників. Визначено структуру взаємовпливу мотивів, стимулів, інтересів підприємства та інтересів персоналу. Запропоновано етапи антикризового управління для ПрАТ «Вінниччина» з урахуванням мотиваційної складової.

13. Запропоновано систему раннього попередження та реагування ПрАТ «Вінниччина», яка складається із підсистем попередження, запобігання і подолання ризиків підприємства. Запропоновано напрямки зниження витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Технології управління персоналом: монографія/ О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017 – 528 с.
2. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства [Електронний ресурс] / В. І. Гринчуцький. – Режим доступу : <http://pidruchniki.ws/>
3. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
4. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – Москва: Контроллинг, 1991. – 184 с.
5. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; науч. ред. Е. А. Кочергина. – Москва : Контроллинг, 1992. – 112 с.
6. Weber M. The Theory of Social and Economic Organizations / M. Weber ; ed. A. M. Henderson and T. Parsons. – N.Y. : Free Press, 1947. – 15(1). – 436 p. <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.276724/page/n11/mode/2up>
7. Maslow A. A Theory of Human Motivation / A. Maslow // Psychological Review. – 1943. – Vol. 50. – № 4. – P. 370–396.
8. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – N.Y. : McGraw-Hill, 1960. – 256 p.
9. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія / А. О. Климчук. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 283 с.
10. Касич А. О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства / Касич А. О., Бурба О. А. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Вип. 16. – Ч. 1. – С. 130-134.
11. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність / І. А. Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. – № 1. – С. 91–95.

12. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: www.kadry.org.ua/articles/show/18.html.

13. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003. – 414 с.

14. Кравець І. М. Управління персоналом малого підприємства: особливості та шляхи вдосконалення / Кравець І. М., Рушанян С. С. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 9. – С. 88-92.

15. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / Третьяк О. П. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.4. – С. 388-395.

16. Управління персоналом : підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

17. Управління персоналом: сучасні підходи до визначення сутності поняття / Т. С. Пічугіна, Д. В. Васильєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – Вип. 1. – С. 533-540.

18. Шостак Л. В. Зарубіжний досвід управління персоналом / Л. В. Шостак, Є. О. Болобан // Приазовський економічний вісник. – 2018. – Вип. 3. – С. 94-99.

19. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою / Н. П. Базалійська // Інноваційна економіка. – 2015. – №1. – С. 138-142.

20. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А. М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 1 (28). – С. 141–146.

21. Лозинський І. Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства / І. Є. Лозинський, Л. О. Єлисеєва // Економіка і регіон. – 2014. – № 3(34).

22. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В. Б. Васюта // Ефективна економіка. – 2016. – № 6. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041/>
23. Боковець В. В. Розроблення мотиваційних механізмів – прискорення інноваційної діяльності підприємств / В. В. Боковець // Економіка та суспільство. – 2017. – № 9. – С. 395–398. – Режим доступу : <http://economyandsociety.in.ua>.
24. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников: монография / Г. Т. Куликов; отв. ред. Д. П. Богиня. – К. : Ин-т економіки НАН України, 2002. – 339 с.
25. Klymchuk A. O. The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving / Klymchuk A. O., Mikhailov A. N. // Marketing and Management of Innovations. – 2018. – № 1. – P. 218–234. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>.
26. Микитюк П. П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства / Микитюк П. П. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 295с.
27. Бутенко А. І. Концептуальні підходи до мотивації в інноваційній діяльності підприємства / Бутенко А. І. // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 1. – С. 283–289. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No1/283-289.pdf>
28. Маслова С. О. Мотивація як фактор ефективності праці / С. О. Маслова, К. Є. Кононюк // Вісник ЖДТУ. – 2018. – № 2 (84). – С. 85-89.
29. Мескон М. Основи менеджменту. Пер. з англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – М.: Справа, 1997. – 702 с.
30. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента: Практ. пос. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – 3-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2001. – 336 с.
31. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посібник / Сердюк О. Д. – К.: Професіонал, 2010. – 432 с.
32. Маркова С. В. Формування системи мотиваційних чинників в управлінні персоналом на промисловому підприємстві / Маркова С. В., Чкан А. С., Шкрюбка С. К. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. –

2017. – Вип. 3 (08). Режим доступу: www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/32.pdf

33. Замула І.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку / Замула І.В., Шиманська К.В. // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2011. – Вип. 20. – Т 2. – С. 201-2011.

34. Маслоу А. Мотивация и личность / Маслоу А. – Питер, 2014. –290 с.

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

36. Voynarenko M. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity / Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Yu. // WSEAS Transactions on Business and Economics. – 2020. – Volume 17. – Pp. 467-477.

37. Джеджула В. В. Інноваційні технології в управлінні людським капіталом. / Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Тямушева В. М. //Інфраструктура ринку. – 2019. – № 30. – С. 125–131. – Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/>.

38. Стадник В. В. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу : монографія / В. В. Стадник, Л. О. Гризовська. – Хмельницький : ХНУ, 2016. 197 с.

39. Бутенко І. А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова // Економічні інновації. – 2015. – Вип. 60. – С. 66-74.

40. Беккер Б. И. Измерение результативности работы HRдепартамента : люди, стратегия и производительность / Б. И. Беккер, М. А. Хьюзлид, Д. Ульрих / Пер. с англ. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 304 с.

41. Гончар В. В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємств / В. В. Гончар // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. – 2017. – Вип. 33. – С. 101-108.

42. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации Учебно-практическое пособие / Шекшня С. В. – Изд. 5-е, перераб. и доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.

43. Десслер Г. Управление персоналом / Десслер Г. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 800 с.

44. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О. Герасименко, Г. Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. –2015. – №7. – С. 29-37.

45. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства / Шостак І. В. // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №5(167). – С. 257-266.

46. Божидай І. І. Аналіз сільськогосподарської галузі України / І. І. Божидай // Ефективна економіка. – 2018. – №8. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/152.pdf.

47. Державна служба статистики. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

48. Сільське господарство України 2019: Статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики, 2020. К.: Держаналітінформ. 230 с.

49. Сигида Л. О. Місце та роль ланцюгів поставок у сільськогосподарській галузі України / Л. О. Сигида // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2019. – № 3. – С. 74-82.

50. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с.

51. Лукашенко О. В. Сутність управління основними засобами підприємства / О. В. Лукашенко // Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2018). – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2018/paper/viewFile/5574/4727>.

52. Лукашенко О. В. Особливості інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств / О. В. Лукашенко // XLVIII Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2019). – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/7745/6351>

53. Лукашенко О. В. Оцінювання системи управління мотивацією персоналу сільськогосподарського підприємства (на прикладі ПрАТ «Вінниччина») / О. В. Лукашенко // Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2021). – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/view/10995>

54. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання / О. О. Терещенко– Режим доступу: <http://ubooks.com.ua/books/000155/inx42.php>

ДОДАТКИ

Додаток А
Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ФІМ

д.е.н., проф. В. В. Зянько

_____ (підпис)

«06» жовтня 20209 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання магістерської кваліфікаційної роботи

на тему: **УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ВІННИЧЧИНА»)**

08-43.МКР.007.00.004ТЗ

Науковий керівник: д.е.н., проф. каф. ФІМ
наук. ступінь, вчене звання (посада)

_____ Єпіфанова І. Ю.

_____ (підпис)

(прізвище, ініціали)

Студент групи МФК-19м

назва групи

_____ (підпис)

Лукашенко О. В.

(прізвище, ініціали)

Вінниця 2020 р.

1. Підстава для виконання магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)
наказ №214 по ВНТУ від «25» вересня 2020р. про затвердження теми МКР.

2. Мета і призначення магістерської кваліфікаційної роботи

актуальність і обґрунтування необхідності виконання МКР: Сучасне економічне, соціальне та політичне середовище формує як значні можливості, так і суттєві загрози. За цих умов управління промисловим підприємством актуальності набуває визначення ефективних важелів впливу на кадровий потенціал. Мотивація як основна функція управління пов'язана з процесом спонукання себе та інших до роботи шляхом формування мотивів досягнення особистих цілей та цілей організації. Управління персоналом ефективно, доки працівники компанії успішно використовують свій потенціал для досягнення своїх цілей.

мета: сформувати пропозиції та рекомендації щодо покращення фінансового стану підприємств сільського господарства на основі аналізу управління мотивацією персоналу підприємств.

завдання:

- узагальнити особливості управління персоналом організацій;
- дослідити економічну сутність мотивації;
- проаналізувати методичні підходи до аналізу стану управління мотивацією організацій;
- проаналізувати стан та перспективи розвитку підприємств сільськогосподарської галузі України;
- сформувати загальну характеристику ПрАТ «Вінниччина»;
- проаналізувати фінансовий стан ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019 рр.;
- оцінити стан управління потенціалом ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019 рр.;
- запропонувати пропозиції та рекомендації з покращення фінансового стану ПрАТ «Вінниччина».

3. Завдання для виконання економічної розрахункової частини МКР

Розрахувати показники фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Вінниччина»: коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, коефіцієнт фінансового ризику, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності власного капіталу, забезпеченість запасів власним оборотним капіталом, коефіцієнт оборотності активів.

4. Вихідні дані для написання магістерської кваліфікаційної роботи

Технології управління персоналом.: монографія/ О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ « КПП імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130-134. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3. С. 94-99. Маслова С. О., Кононюк К. Є. Мотивація як фактор ефективності праці. Вісник ЖДТУ. 2018. № 2 (84). С. 85-89. Джеджула В. В., Спіфанова І. Ю., Тямушева В. М. Інноваційні технології в управлінні людським капіталом. Інфраструктура ринку. 2019. № 30. С. 125–131. Стадник В. В., Гризовська Л. О. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2016. 197 с. Гончар В. В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємств. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. Вип. 33. С. 101-108. Спіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с. Офіційний сайт Державної служби статистики України, фінансова звітність ПрАТ «Вінниччина» за 2017-2019 рр.

5. Виконавець МКР – Лукашенко Олена Віталіївна, ст. гр. МФК-19м.

6. Вимоги до виконання МКР

В процесі виконання магістерської кваліфікаційної роботи потрібно визначити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства, використовуючи варіантний аналіз, засоби моделювання. Бажано, щоб робота виконувалась на замовлення підприємства.

7. Етапи МКР і терміни їх виконання

Таблиця 1 – Етапи МКР і терміни їх виконання

Етапи МКР	Зміст етапу	Термін виконання	Очікувані результати
1	2	3	4
Вибір напрямку дослідження	Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної та статистичної інформації; розгляд можливих напрямів досліджень та їх оцінювання; вибір напрямку дослідження; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ на МКР	червень-вересень	план МКР

1	2	3	4
Основна (економічна) частина роботи	Теоретичне дослідження проблеми	ІІІ декада жовтня	розділ 1
	Аналітична частина	ІІ декада листопада	розділ 2
	Розробка рекомендацій та пропозицій	І декада грудня	розділ 3
Узагальнення результатів досліджень, підготовка до захисту роботи	Узагальнення результатів теоретичних та аналітичних досліджень та написання доповіді на захист МКР; оформлення ілюстративного матеріалу, підготовка презентації МКР в редакторі Microsoft Office PowerPoint	І декада грудня	акт впровадження, ілюстративний матеріал, презентація
Попередній захист МКР	Перевірка МКР на плагіат; одержання відзиву наукового керівника та рецензії; попередній захист МКР	ІІ декада грудня	результат перевірки на плагіат, відгук, рецензія
Захист МКР	Основний захист МКР	ІІІ декада грудня	доповідь та відповіді на питання

8. Очікувані результати

У результаті виконання магістерської кваліфікаційної роботи очікується одержання обґрунтованих рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на ПрАТ «Вінниччина», з метою підвищення ефективності його діяльності та покращення фінансових результатів.

9. Матеріали, які подають після завершення написання МКР та її етапів

Переплетена пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи; графічний матеріал; відгук керівника; рецензія зовнішнього рецензента.

10. Порядок приймання МКР та її етапів

Результати магістерської кваліфікаційної роботи розглядаються керівником роботи та завідувачем кафедри відповідно до етапів роботи та термінів їх виконання; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист магістерської кваліфікаційної роботи.