

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент організацій

на тему:

Розвиток мотиваційної структури персоналу інноваційно-орієнтованого
підприємства (на прикладі ДП «Новатор»)

Шифр МРМО.16090.00.00.00

Виконала:

студентка групи МОм-20-1

_____ Машук К.І.

Керівник:

доктор економ. наук, проф.

_____ Стадник В.В.

До захисту допускаю:

Зав. кафедри менеджменту, адміністрування
та готельно-ресторанної справи

доктор економ. наук, проф.

_____ Йохна М.А.

_____ 2021 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	управління, адміністрування та туризму
Кафедра	менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи
Освітній рівень	магістр
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

“ _____ ” _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА

_____ Машук Катерина Іванівна _____

1 Тема роботи. Розвиток мотиваційної структури персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства (на прикладі ДП «НОВАТОР»)

керівник роботи Стадник В.В. д.е.н., професор _____

Затверджена наказом ректора університету від “ ___ ” _____ 2021 р. № ___

2 Строк подання студентом роботи на кафедру _____

3 Вихідні дані до роботи. Наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти, статистичні дані, звітність підприємства.

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

Розділ 1. Теоретико методологічні засади розвитку мотиваційної структури персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства

Розділ 2. Аналіз структури та системи мотивації персоналу державного підприємства «Новатор»

Розділ 3. Рекомендації з розвитку мотиваційної структури працівників ДП «Новатор»

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов’язкових креслень):

1. Фактори впливу на трудову діяльність працівників.
2. Теорії мотивації і мотиваційна структура працівника.
3. Основні техніко-економічні показники діяльності ДП «Новатор» за 2018-2020 рр.
4. Динаміка основних показників ефективності управління на ДП «Новатор» за 2018-2020 рік.
5. Мотиваційний профіль персоналу ДП «Новатор».
6. Рівень задоволеності системою мотивації працівників на ДП «Новатор».
7. Види матеріальної мотивації.

8. Засоби нематеріального стимулювання персоналу підприємства.
9. Фактори впливу на формування заробітку працівника в японській концепції мотивації персоналу.
10. Рекомендовані заходи для удосконалення структури мотивації працівників на ДП «Новатор».

6 Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято

7 Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	20.10-25.10	
2.	Розділ1	26.10-10.11	
3.	Розділ2	11.11-25.11	
4.	Розділ3	26.11-08.12.	
5.	Висновки, Перелік джерел посилання	09.12-13.12	
6.	Оформлення роботи	14.12	
7.	Представлення роботи на перевірку керівнику	15.12	

Студент _____

Керівник роботи

РЕФЕРАТ

Тема: Розвиток мотиваційної структури персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства (на прикладі ДП «Новатор»).

Магістерська робота: 78 с., 10 табл., 9 рис., 51 літературне джерело, 2 додатки на 6 с.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку мотиваційної структури персоналу на державному підприємстві «Новатор».

Предметом дослідження є теоретико-методичні й практичні аспекти розвитку мотиваційної структури персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства.

Метою роботи є формування теоретико-методичних основ і прикладних рекомендацій для розвитку мотиваційної структури персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства.

При виконанні дослідження застосовувались методи: гносеологічного аналізу, індукції та дедукції, систематизації та узагальнення економіко-статистичного аналізу, порівняння, анкетування та системного підходу, графічного моделювання, наукового абстрагування і синтезу; наукового узагальнення (формулювання висновків за результатами досліджень).

У дипломній роботі висвітлено такі питання: I РОЗДІЛ Теоретико-методичні засади розвитку мотиваційної структури персоналу на інноваційно-орієнтованому підприємстві. II РОЗДІЛ Аналіз структури та системи мотивації персоналу підприємства ДП «Новатор». III РОЗДІЛ Заходи з розвитку мотиваційної структури персоналу на ДП «Новатор».

Наукова новизна роботи полягає у формуванні науково-методичних підходів до оцінки ступеня задоволеності працівників підприємства існуючою системою мотивації в розрізі різних складових мотиваційної структури та співвідносно специфіки інноваційної праці. Пакет рекомендаційних заходів щодо удосконалення управління розвитком мотиваційної структури персоналу на ДП «Новатор» включає:

- 1) удосконалення матеріальних елементів мотиваційної структури;
- 2) удосконалення нематеріальних елементів мотиваційної структури;
- 3) удосконалення мотиваційної структури персоналу на основі закордонного досвіду мотивації

КЛЮЧОВІ СЛОВА

МОТИВАЦІЯ, СТРУКТУРА МОТИВІВ, МАТЕРІАЛЬНЕ І НЕМАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ, СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛУ, ЗАРОБІТНА ПЛАТА, УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

KEY WORDS

MOTIVATION, STRUCTURE OF MOTIVES, TANGIBLE AND INTANGIBLE INCENTIVES, STAFF STRUCTURE, WAGE, MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITY

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність та характеристика персоналу та мотивації працівників.....	9
1.2 Концепції мотивації персоналу і їх застосування на інноваційно-орієнтованих підприємствах	15
1.3 Мотиваційна структура та її розвиток на інноваційно-орієнтованому підприємстві.....	21
Висновки до розділу	26
2 АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НОВАТОР»	28
2.1 Загальна характеристика діяльності ДП «Новатор».....	28
2.2 Аналіз системи управління та кадрового складу на ДП «Новатор».....	36
2.3 Оцінка системи та структури мотивації персоналу на підприємстві ДП «Новатор».....	42
Висновки до розділу	52
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПРАЦІВНИКІВ ДП «НОВАТОР»	55
3.1 Розвиток матеріальних елементів мотиваційної структури працівників ..	55
3.2 Розвиток нематеріальних елементів мотиваційної структури працівників	60
3.3 Удосконалення мотиваційної структури з використанням зарубіжного досвіду	64
Висновки до розділу	72
ВИСНОВКИ.....	73
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ.....	75
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується насиченістю інноваціями, що спричиняє підвищення ролі людського фактора у покращенні ефективності процесу виробництва і вимагає посиленої уваги до роботи з персоналом для формування у працівників мотивів до продуктивної інноваційної діяльності. Оскільки, така діяльність є специфічною, вона вимагає творчості та ініціативності, що властиве децентралізованим методам управління. Проте для більшості українських підприємств характерна адміністративно-командна система управління системою мотивації, для якої характерні: низький рівень розуміння управлінцями особливості мотивації у сфері інноваційної діяльності; неспроможність виділяти мотиваційні можливості певного підприємства, задовольняти зв'язок праці та оцінки персоналу та методів мотивації – з необхідними соціальними потребами співробітників. Усунення таких мінусів, вимагає формування сучасних підходів до мотивації персоналу на українських підприємствах. Тому в Україні є нагальна потреба розробки та пошуку сучасних шляхів підвищення ефективності мотивації трудової активності працівників.

Доволі багато науковців досліджували питання системи мотивації працівників, серед яких: Адамс Дж., Андрєєва Л. О., Біліченко О. С., Богиня Д. П., Болтянська А. М., Вернадський В. І, Врум В., Герцберга Ф., Иванов И.А., Кузьмин О. Є., Лисак О. І., Локк Е., Мак-Грегор Д., Маслоу А., Мельник О. Г. Мескон М., Портер Л., Лоулер Е., Скіннер В., Стадник В. В., Туган-Барановський М. І. та інші. І хоча їх науковий доробок є надзвичайно багатим, все ж залишаються недостатньо вирішеними питання ефективності мотиваційного механізму у сфері інноваційної діяльності. Адже сучасний стан розвитку інновацій стрімко змінюється, що в свою чергу підштовхує працівників до професійного самоудосконалення та вимагає від керівництва забезпечення достатнього рівня вмотивованості.

Метою роботи є формування теоретико-методичних основ і прикладних рекомендацій для розвитку мотиваційної структури персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства.

Завданнями роботи визначено:

- розкрити сутність та зміст системи мотивації на підприємстві;
- розкрити особливості та роль інструментів мотиваційного менеджменту в управлінні інноваційно-орієнтованим підприємством;
- здійснити аналіз результатів діяльності ДП «Новатор» та його досвід застосування системи мотивації працівників;
- здійснити оцінювання результативності мотивації персоналу на ДП «Новатор»;
- запропонувати заходи щодо удосконалення системи мотивації працівників на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку мотиваційної структури персоналу на державному підприємстві «Новатор».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів розвитку мотиваційної структури персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства.

Методологічною основою дипломної роботи є біхевіористський підхід у теорії інновацій, у межах якого використано двофакторну концепцію Герцберга, теорію А.Маслоу та дослідження сучасних науковців щодо побудови ефективних мотиваційних процесів у сфері управління інноваціями. При виконанні дослідження застосовувались методи: гносеологічного аналізу, індукції та дедукції, систематизації та узагальнення (розділ 1), економіко-статистичного аналізу (пп. 2.1-2.2), порівняння, анкетування та системного підходу (пп. 2.3), графічного моделювання, наукового абстрагування і синтезу (п.3.1-3.3); наукового узагальнення (формулювання висновків за результатами досліджень).

Наукова новизна роботи полягає у формуванні науково-методичних підходів до оцінки ступеня задоволеності працівників підприємства існуючою

системою мотивації в розрізі різних складових мотиваційної структури та співвідносно специфіки інноваційної праці, які враховують внесок окремих складових мотиваційної структури в реалізацію стратегічних цілей інноваційно-орієнтованого підприємства.

Практична цінність полягає в тому, що запропоновані рекомендації для розвитку матеріальної та нематеріальної складових мотиваційної структури персоналу підприємства дозволять підвищити його інноваційну активність та покращать його конкурентоспроможність і ринкові позиції.

Апробація результатів досліджень, виконаних в межах даної дипломної роботи відбулась на: I Міжнародній науково-практичній конференції «Проблематика та інноваційна парадигма розвитку економіки, бізнесу та hr-інжинірингу» (Хмельницький: ХНУ, 11-12 листопада 2021 р.). Окремі результати роботи опубліковано у: Problems and achievements of modern science : coll. of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with materials of the International scientific-practical conf., Cork, May 6, 2019. Cork : NGO «European Scientific Platform», 2019. V.3. p. 112.

1 ТЕОРЕТИКО МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО- ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та характеристика персоналу та мотивації працівників

Важливою складовою розвитку сучасної економіки є людина, оскільки вона суб'єкт продуктивних та ефективних сил, які проявляються за допомогою її освіти, майстерності та підготовки в процесі діяльності підприємства. Економіка країни безпосередньо залежить від якості її трудового потенціалу та рівня добробуту людей.

Трудовий потенціал країни складається із персоналу окремих підприємств та само зайнятих працівників, які здійснюють трудову діяльність. Персоналом підприємства є сукупність найнятих працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві відповідно до штатного розпису, а також працюючі власники організації, які одержують на підприємстві заробітну плату. Слід розрізнити поняття «кадри», «персонал», «робоча сила», «трудова ресурси» і «трудовий потенціал». Поняття «персонал» більш містке, воно включає весь особовий склад тих, хто працює на підприємстві, а саме: працівників облікового складу; осіб, прийнятих на роботу за сумісництвом з інших підприємств; осіб, які виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру [32].

На формування персоналу організації впливають зовнішні фактори, які включають в себе стан ринку праці, демографічна ситуація в країні, правові норми та моральні стандарти населення та внутрішні фактори, а саме: якість продукції, технологія виробництва й організація праці та виробничого процесу, організаційна структура.

Структура персоналу характеризується відношенням кількості та складу різних категорій та груп працівників, які є на підприємстві. На даний момент

на українських підприємствах при створенні структур персоналу та трудових ресурсів неодмінно потрібно брати до уваги такі чинники:

- збільшення попиту на висококваліфікованих працівників, що можна забезпечити за рахунок безробітних спеціалістів та керівників;
- поступове переведення працівників із сільськогосподарської та промислової галузе у сфери обслуговування населення та інформаційну сферу;
- підвищення частки допоміжної розумової праці;
- скорочення частки некваліфікованого персоналу в результаті значного скорочення технічного переозброєння на українських підприємствах.

Розрізняють структурні, якісні та кількісні ознаки персоналу та зміни, які відбуваються у його структурі. Структурні ознаки характеризуються складом та кількісним співвідношенням певних груп та категорій робітників підприємства. Залежно від участі в основній діяльності організації персонал поділяється на такі групи:

- промислово-виробничий персонал – це люди, які задіяні у науково-дослідних процесах, процесі виробництва, на складах та в управлінні організації;
- невиробничий персонал – до цієї групи входить персонал, який не задіяний в основній діяльності підприємства, проте працює у невиробничій сфері та об'єктах, які рахуються на балансі підприємства [2].

У залежності від виконуваних функцій виробничо-промисловий персонал поділяється на такі групи:

1. Робітники – це персонал, який поділяється на основних та допоміжних робітників, діяльність яких спрямована на виконання поставлених їм завдань, наданні послуг та створенні матеріальних цінностей. До групи основних робітників належать працівники, які беруть участь у виготовленні продукції та технологічних процесах.

2. Допоміжні робітники – це люди, які безпосередньо займаються обслуговуванням робочих місць та обладнання на підприємстві. Також дану

групу робітників можна поділити на такі підгрупи: ремонтну, транспортну, складську, контролюючу, господарську, інструментальну та інші.

3. Категорія «керівники» – працівники, які займають керуючі посади або є керівниками структурних підрозділів.

4. До групи «спеціалісти» входить персонал, який відповідальний за економічні та інженерно-технічні роботи, тобто це є управлінці, економісти, інженери, бухгалтери та інші.

5. Персонал, який несе відповідальність за облік і контроль за документацією та господарське обслуговування.

6. Працівники сторожової та пожежної безпеки входять у групу «охорона».

Розділяють працівників по усіх вище вказаних групах відповідно до посад, які вони займають на підприємстві, їх посадових обов'язків, відповідальності, яку вони несуть, та кваліфікаційних та трудових вимог працівника. Вагомою класифікаційною ознакою щодо розподілу працівників є групування відносно спеціальності та професії працівника. Професія – це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Спеціальність – це більш або менш вузька різновидність трудової діяльності в межах професії [34].

Щодо розподілу за класифікаційною ознакою, то вона побудована на рівні важкості, досяжності та можливості виконання поставлених завдань. Класифікація — це наявність навичок та знань, за допомогою яких можна визначити рівень підготовки працівника щодо виконання поставлених йому завдань та функцій відповідної складності.

Ступінь кваліфікації таких груп працівників як «спеціалісти» та «службовці» визначається такими ознаками як досвід роботи на різних посадах загалом та здобутим рівнем освіти. Працівники, що мають науковий ступінь та звання, відносяться до групи спеціалістів найвищої кваліфікації. До групи працівників вищої кваліфікації входять працівники, які отримали вищу спеціальну освіту та мають практичні навички. Спеціалістами середньої

кваліфікації вважаються працівники, які мають диплом середньої освіти та володіють елементарними практичними навичками.

У класифікації робітників виділяють такі групи:

- висококваліфіковані робітники – це особи, на яких лежить відповідальність за виконання найважчих видів робіт на підприємстві;
- кваліфіковані робітники, мають значний досвід роботи та зайняті у ремонтній, обробній, будівельній сферах діяльності підприємства;
- малокваліфіковані робітники мають певний досвід роботи та виконують роботи нескладної важкості;
- некваліфіковані робітники залучені у допоміжних та обслуговуючих функціях на підприємстві [8].

Головними факторами, які впливають на успішність, престижність та конкурентоспроможність підприємств, є зацікавленість та бажання працівників якісно та ефективно виконувати свої посадові обов'язки. Успішність більшості підприємств залежить від логічно сформованої та продуманої системи мотивації.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» має багато визначень, які трактуються по-різному, хоч більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до успіху, до певного типу задоволення потреб. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Наступні вчені вважають, що мотивація – це надія на успіх і побоювання невдачі.

Мотивація – сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе та інших працівників до досягнення особистих цілей та цілей підприємства [5]. Мотивація є доволі складним процесом, що відображає зміни у поведінці людини під впливом чинників середовища, в якому вона ситуаційно перебуває. Сучасні погляди науковців на трактування мотивації пояснюють цей процес як поєднання мотивів, стимулів, внутрішніх та зовнішніх чинників, або ж як процес, який спонукає людей до певних дій. Мотиви і стимули є взаємопов'язаними елементами управління мотиваційним

процесом. Власне, дієвість управлінського впливу забезпечується відповідністю стимулів очікуванням працівників, які є похідними від їх потреб. Тому так багато уваги в теорії мотивації приділяється вивченню цих очікувань – їх змісту, актуальності, сили прояву в конкретній управлінській ситуації – адже саме це формує структуру мотивацій кожного індивіда.

Індивідуалізація стимулів є важливою складовою управлінського процесу. На цьому акцентує увагу, наприклад, О. Біліченко, розглядаючи стимулювання як зовнішній вплив на трудову діяльність працівників через створення індивідуально-необхідних умов праці з урахуванням структурних складових трудової ситуації [4]. Тобто, саме через створення сприятливих для задоволення потреб працівників умов виконання трудових обов'язків (а термін «сприятливий» є суто індивідуалізованим) можна стимулювати їх до такої трудової поведінки, яка сприяє досягненню поставлених цілей.

В управлінській діяльності важливим чинником ефективності мотивації є валентність (цінність) застосованих до працівників стимулів. А вона формується структурою потреб кожного працівника, у якій одні потреби є на даний момент більш актуальними, а інші – менш. Стимули мають опиратися на ті потреби, що є найбільш значущими для конкретного працівника в планованому менеджменті періоді. Від врахування цього залежить – стане дана система мотивуючим чи демотивуючим фактором. Якщо керівник знає потреби своїх підлеглих, він може сформулювати обґрунтовані рекомендації для створення тих умов праці, за яких кожен працівник захоче проявити свої здібності та реалізувати можливості. Очевидно, що для творчих працівників потреби апіорі є більш індивідуалізованими, ніж для тих, хто виконує стандартну і рутинну роботу [40].

Мотивація є системою, яка поєднує в собі мотиви, цінності, потреби, інтереси та мотиваційну структуру поведінки, яку можна зобразити так званім ланцюжком: мотиви → дії → кінцевий результат виконання потреб.

Процес мотивації поділяють на чотири основні етапи:

1. Виникнення потреб.

2. Розробка стратегії і пошук шляхів задоволення потреб.
3. Визначення тактики діяльності і поетапне її здійснення.
4. Задоволення потреб й одержання матеріальної чи духовної винагороди.

Найвагомішим фактором у ланцюгу мотивації є мотив, оскільки саме цей елемент є спонукаючим фактором для виконання дій.

Основними функціями мотивів є [21]:

- орієнтуюча, яка направляє працівника у момент вибору варіанту поведінки;
- змістоутворююча, що показує значимість поведінки працівника;
- опосередкована – виділяє фактори спонукання до діяльності;
- мобілізуюча – залучення працівника в інші сфери діяльності підприємства, у яких він зацікавлений.

До факторів, які мають вплив на ефективність діяльності людини, включають фактори макросередовища та мікросередовища (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Фактори впливу на трудову діяльність працівників Джерело: сформовано автором на основі [9]

Отже, трудова активність працівників є основою системи менеджменту, ефективне використання якої допомагає виконанню завдань та досягненню поставлених цілей. Якісне керування трудовою активністю працівників спрямоване на посилення та удосконалення механізмів праці, за допомогою різних видів стимулювання працівників, фіксації та регулювання робочого часу, поліпшення умов праці та вдосконалення операційної діяльності. На підприємстві повинен бути безперервний процес дослідження активних інструментів коригування трудової активності співробітників з урахуванням специфіки кожної посади, виконання посадових та функціональних обов'язків відповідно до конкретного виду діяльності.

1.2 Концепції мотивації персоналу і їх застосування на інноваційно-орієнтованих підприємствах

Розробку концепцій мотивації було розпочато зарубіжними науковцями ще в середині ХХ століття, проте і в наш час доволі багато науковців продовжують займатися дослідження цих концепцій. На даний момент виділяють три групи концепцій мотивації: процесуальні, змістовні та первинні. Теорії мотивації сформовані відповідно до аналізів психологічних досліджень та призначені для того, щоб сформулювати потреби працівників. У даному питанні потреби постають як нестача або відсутність чого-небудь, що в результаті підштовхує людину до певних дій.

Сутність змістовних концепцій полягає в проведенні досліджень особистісних потреб людини, які в результаті підштовхують людину до дій.

Зміст процесуальних концепцій полягає у спостереженні за поведінкою людини. Ці два типи теорій є взаємодоповнюючими одна одної і досить часто використовуються в процесі управління на підприємствах [12].

До змістовних концепцій відносять:

- 1). Теорія ієрархії потреб, розроблена А. Маслоу. Автор у змісті даної теорії описав 5 груп потреб, які підштовхують людей до дій та які є взаємопов'язаними,

оскільки задоволення потреб починається з нижчого рівня і поступово піднімається догори. Ієрархія потреб А. Маслоу наведена на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Теорія ієрархії потреб А. Маслоу [22]

Використовуючи дану теорію, керівник повинен зрозуміти, на якому рівні відчуття (гостроти) знаходяться ті чи інші потреби його працівника, адже саме від цього залежить, чи правильно буде підібрано фактор впливу на індивідуум. Оскільки економічну мотивацію слід застосовувати для працівників, у яких на даний момент на першому місці стоїть задоволення фізіологічних потреб та потреб у безпеці.

Керівник повинен пам'ятати, що задовольнивши фізіологічні потреби, йому необхідно підібрати інші заходи для мотивації працівника, такі як: згуртованість колективу, вільна комунікація між працівниками, доручення більш складних завдань, делегування відповідальності та повноважень підлеглим, можливість кар'єрного росту, надання можливості прояву та розвитку творчих здібностей працівника.

Дана модель має певні недоліки, оскільки майже не враховує такий фактор, як індивідуальність людини. Оскільки для одного працівника найважливішою потребою в даний період є саморозвиток та можливість проявити свої здібності на підприємстві, а для іншої відчуття безпеки та поваги. Особливістю задоволення потреб людини є не роздільне їх задоволення, оскільки, наприклад, у процесі задоволення фізіологічних потреб людина автоматично отримує задоволення і соціальних потреб [15].

2). Теорія потреб Маслоу, Герцберга, Макгрегора та інших науковців сформована на системах стимулювання праці працівників. Відповідно до цієї теорії виділяють декілька форм стимулювання підлеглих [25]:

- заробітна плата, у результаті якої можна оцінити ефективність діяльності працівника відповідно до загальних результатів діяльності підприємства. Порівняння проводять відносно рівня заробітної плати всіх працівників. Оплата праці визначається відповідно до рівня кваліфікації, здібностей та реалізації особистої творчості на підприємстві з урахуванням різного типу надбавок.

- внутрішньо-фірмові виплати підприємства, які включають в себе безкоштовне харчування, система знижок для працівників при купівлі продукції підприємства, повне погашення працівнику плати за проїзд або організація безкоштовного трансферу до роботи, кредитування з вигідними умовами для працівників, оплата лікарняних та страхування здоров'я працівників за рахунок підприємства та ефективне преміювання та доплати;

- нематеріальні заохочення працівників (прийнятний графік роботи; можливість отримання відгулів та додаткової відпустки за ефективну трудову діяльність тощо);

- реалізація заходів для прояву самостійності та відповідальності працівника, для підвищення його кваліфікації. Ефективним у процесі мотивації буде залучення працівників у процес управління підприємством.

У процесуальних теоріях науковці описали, що поведінка людини залежить не тільки від потреб, але й від ситуації, сподівань, які очікує

працівник. Процесуальні теорії демонструють нам, до яких саме дій вдається працівник, аби вирішити поставлені цілі, враховуючи всі зміни, які відбуваються на підприємстві.

Метою процесуальних теорій є зрозуміти, як думають працівники при задоволенні власних потреб. Ось, наприклад, два працівники хочуть проявити себе та покращити результати своїх досягнень на підприємстві. Один працівник для цього працює понаднормово, аби покращити результати своєї діяльності. Другий працівник налагоджує хороші відносини з іншими працівниками та керівництвом, що в результаті теж допоможе покращити результат діяльності працівника. Отож, ми маємо спільну мету, проте різні методи та дії її досягнення.

Виділяють декілька типів процесуальних теорій: теорію постановки цілей Е. Локка, теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості Дж. Адамса, теорію підкріплення В. Скіннера, теорія Портера-Лоулера тощо.

1. Теорія очікувань В. Врума полягає в тому, що мотивація людини залежить не тільки від рівня задоволення її потреби, а й від результату праці та рівня очікування винагороди відповідно до результатів діяльності. У цій теорії описано значимість очікувань працівника у вигляді взаємозв'язків, які представлено на рисунку 1.3.

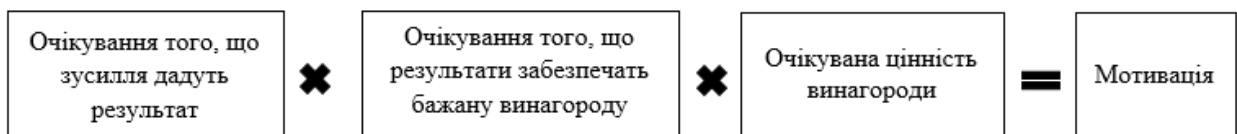


Рисунок 1.3 – Теорія очікування В. Врума [22]

2. Теорія справедливості була запропонована С. Адамсом, яка сформована на основі ідеї теорії очікувань Врума, та описує нам значимість затрат та отриманої винагороди у порівнянні з іншими працівниками.

3. У 1966 р. Едвін Лок розробив одну з перших процесуальних теорій мотивації – теорію визначення цілей. Згідно з цією теорією поведінка людини

визначається цілями, що ставляться перед нею. Тобто Е. Лок вважав, що бажання робітників працювати заради досягнення цілі є важливим джерелом мотивації. При цьому не меншого значення (впливу) на мотивацію набуває зміст цілей, а саме їх характеристика. До таких характеристик Е. Лок відносив складність, конкретність, прийнятність та привабливість [46].

Реалізуючи теорію мотивації визначення цілей на практиці, необхідно брати до уваги сутність та вплив цілей на діяльність працівника. Отож, аби зрозуміти рівень складності цілей працівника, необхідно взяти до уваги такі фактори: цілі мають бути досяжними та привабливими, а також ставити цілі такої важкості, які може робітник досягти, адже занадто складні цілі можуть просто ігноруватися робітником, оскільки він розумітиме, що не може їх досягти. Змістовність та чіткість цілей допомагає працівнику формувати підцілі та завдання, аби швидше та легше досягти головної мети. Також цілі підприємства мають співпадати з цілями працівників, за цих умов результати та мотивація праці будуть значно ефективнішими. Тому основне, що має зробити керівник при постановці цілей, це пояснити, що працівники отримають та чого досягнуть у процесі реалізації поставлених цілей.

4. У 60-х роках ХХ ст. американським вченим Стейсі Адамсом була розроблена теорія справедливості. Основна ідея теорії полягає у наявності взаємозв'язку між мотивацією персоналу та їх відчуттям справедливості. Тобто, коли робітники виконують свою роботу та отримують винагороду, їм властиво порівнювати свої зусилля і отриману винагороду з зусиллями і винагородою інших робітників. При цьому поняття несправедливості може виражатися, як у виді недоплати (зниженої винагороди) так і у виді переоплати (завищеної винагороди). Практичні рекомендації по застосуванню теорії справедливості полягають у наступному: менеджер повинен постійно спостерігати, як робітники реагують на винагороду; розробляти справедливу та доступну до розуміння систему оплати праці; уникати змін у винагороді, якщо розмір винагороди не відповідає самооцінці працівника тощо. Це

необхідно враховувати при використанні змістовних та процесуальних мотиваційних теорій у практичній діяльності організації [16].

5). Скіннер у своїй теорії підкріплення описує залежність поведінки працівника від факторів зовнішнього середовища. Теорія побудована на так званому законі ефекту, суть якого полягає в тому, що повторно людина використовує той тип поведінки, від якого вона отримала більш позитивний результат, а не той, за якого має негативні наслідки.

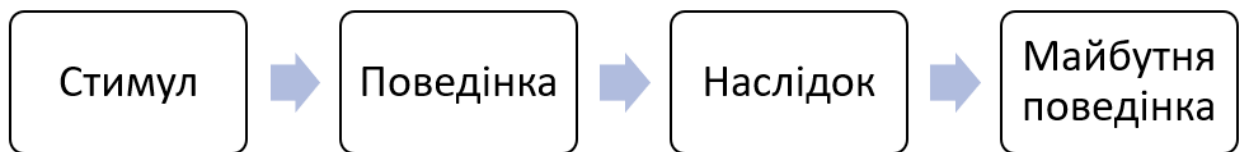


Рисунок 1.4 – Теорія підкріплення Скіннера [10]

У процесі підкріплення основним фактором є стимуляція праці, яка підштовхує людину до певного типу поведінки. Виокремлюють декілька типів підкріплення впливу на поведінку людини: позитивне підкріплення, негативне підкріплення, згасання і покарання. Аналіз досліджень показали, що позитивне підкріплення і прискорення сприяють ефективному росту людини, а негативне підкріплення і покарання пригнічують людей та пагубно впливають на діяльність підприємства.

6. Л. Портер і Е. Лоулер у своїй комплексній теорії виділяють три основних фактори впливу на мотивацію персоналу:

- розуміння працівником його значущості в процесі діяльності;
- використаних здібностей та зусиль;
- рівень задоволення кінцевим результатом;
- відчуття задоволення від отриманої винагороди.

Використовуючи такий підхід, керівник у результаті отримає вдоволеного працівника, який повністю буде задоволений винагородою, що в подальшому підштовхне до більш результативної діяльності [31].

Отже, проаналізувавши вище описані теорії, ми не можемо виділити тільки один актуальний підхід до мотивації персоналу. Оскільки управлінський персонал підприємства має слідувати системному підходу, який враховує ту чи іншу ситуацію, в якій знаходиться підприємство, керівництво має вибирати та застосовувати відповідні заходи для підвищення продуктивності праці та сприяння саморозвитку працівників.

1.3 Мотиваційна структура та її розвиток на інноваційно-орієнтованому підприємстві

Елементи системи управління персоналом є взаємозалежними та взаємопов'язаними, які формують складний механізм. Кожен елемент вивчається поодиноці, аби на практиці його можна було вміло та правильно застосувати, адже саме від цього залежить ефективність діяльності підприємства. Для досягнення намічених цілей організації, потрібно сформувати штаб з висококваліфікованих працівників, які будуть проявляти та бездоганно виконувати поставлені їм задачі, незважаючи на власні проблеми та перешкоди, які стають на шляху досягнення цілей. Отже, основним елементом системи управління персоналом є мотивація, яка здійснює безпосередній вплив на інноваційну активність підприємства та його конкурентоспроможність. Не врахувавши всю важливість мотивації працівників, підприємство ставить під удар зниження своїх конкурентних переваг над іншими організаціями.

На даний час основні елементи системи мотивації сформовані на декількох головних уявленнях, а саме: потреби (первинні та вторинні) і

винагорода (внутрішня та зовнішня). Структура потреб кожної людини визначається її місцем у соціальній ієрархії та раніше здобутим досвідом. Широкий діапазон мінливості цих двох показників створює першу проблему мотивації через потреби. Друга проблема полягає в тому, що задоволення однієї і тієї ж потреби у двох людей може вимагати абсолютно різних дій. Третьою проблемою мотивації через потреби є існування самої організації, де взаємозалежність робіт, нестача інформації про роботу кожного, зміни службових обов'язків значно ускладнюють процес мотивації [44].

Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним та прибутковим у нинішніх ринкових умовах господарювання, воно має бути інноваційно орієнтованим, тобто швидко пристосовуватися до змін та активно проявляти та здійснювати свою господарську діяльність.

Для інноваційної діяльності характерні певні властивості, а саме:

- взаємозалежність усіх елементів;
- нероздільність;
- одночасність та узгодженість;
- чіткість та поєднання із цілями підприємства;
- адаптивність;
- пристосування до змін середовища;
- самостійність структури управління та функцій управління;
- системність, універсальність, різносторонність та оновлюваність.

Механістичний тип підприємства являє собою організацію, яка не бере до уваги зовнішнє середовище, формуючи однотипні завдання та цілі, а для їх виконання сформовано однотипні методи управління. Такий підхід пагубно впливає на конкурентоспроможність організації, оскільки даний тип підприємства займає низькі конкурентні позиції порівнюючи з тими підприємствами, які періодично удосконалюють та впроваджують зміни у виробництво продукції, технології виробництва та у систему управління. На інноваційно-орієнтованому підприємстві необхідно сформувати організаційну управлінську структуру, при якій працівники можуть розвиватися, займатися

самонавчанням, самоорганізацією та вмiти швидко пристосовуватися до змiн. На таких підприємствах також необхідно застосовувати сучасні методи залучення працівників, підвищення їх кваліфікації та соціальної адаптації. Новітні методи інноваційного розвитку спрямовані на те, щоб у своїй поведінці працівник мав прагнення до отримання та удосконалення знань та вмінь. Завдяки інноваційно-активним структурам підприємництва ми можемо побачити позитивну тенденцію в економічному зростанні країн, оскільки це залежить саме від рівня творчості, новітніх технологій, удосконалення технологій виробництва, застосування сучасних методів задоволення потреб покупців та збільшення рівня прибутку [36].

HR- менеджмент є основою на інноваційно-орієнтованих підприємствах та виділяє такі головні функції інноваційного управління персоналом:

- формування сприятливого клімату, який буде побудовано на взаємоповазі та довірі, та націлений на удосконалення та розвиток інноваційної діяльності;
- створення продуктивної системи розробки нових ідей та механізму прояву творчих ідей та позицій;
- створення розвитку внутрішньо фірмових інноваційних підприємств;
- організація навчання та розвитку працівників;
- застосування інноваційної комунікації на підприємстві;
- мотивація та підтримка проявів інноваційної діяльності працівників.

HR-менеджер підприємства має правильно підібрати графік роботи працівників на інноваційно-орієнтованому підприємстві, оскільки прояви ефективної мозкової діяльності проявляються по- своєму та залежать від особистих якостей кожної людини індивідуально.

Для працівників, які беруть участь у інноваційній діяльності, найчастіше використовують різні види гнучкого графіку роботи, які представлено в таблиці 1.1. На більшості українських інноваційно-орієнтованих підприємствах проглядаються такі помилки у діяльності кадрових служб: не сформовано резерв штабу та відсутність кар'єрного росту співробітників. Задля того, аби покращити показники HR-менеджменту, необхідно застосовувати стратегію диференціації персоналу. Диференціація персоналу – це метод заохочення

працівників, які реалізують свої функції продуктивніше у порівнянні з результатами роботи своїх суперників.

Таблиця 1.1 – Види гнучкого графіку роботи [сформовано на основі 19]

Вид	Характеристика
Гнучкий цикл	Передбачає вибір працівником часу початку і закінчення робочого дня протягом встановленого терміну (тижня, місяця тощо), але його тривалість повинна відповідати встановленій;
Плинний графік	Працівник кожного дня сам визначає час початку і закінчення роботи (наприклад, починає роботу в понеділок о 10 годині, у вівторок о 8 годині і т.п.) При нормованій загальній її тривалості протягом дня;
Змінна тривалість робочого дня	(наприклад, один день – 4 години, інший – 10 годин і т.п.), але загальна тривалість робочого часу протягом встановленого терміну (тижня чи місяця) повинна відповідати встановленій.
Високого ступеня гнучкості	Працівник повинен бути на своєму робочому місці тільки в загальні для всіх години, наприклад, у понеділок з 9 до 12 години і в п'ятницю – з 12 до 16 години.

Сутність стратегії полягає в оцінці результативності та кваліфікованості усіх працівників по загальних результатах. Відповідно до методики Уелча, для працівників, які зайняли перші позиції та мають найкращі результати праці, керівництво використовує заходи для заохочення, а найгірших чекатиме звільнення, щодо робітників з середнім рівнем результативності, керівництво організує навчання та можливість розвиватися. Застосовуючи таку стратегію, у підприємства буде можливість створити резерв кадрового штату працівників. Маючи резерв співробітників з досвідом роботи та особливими знаннями та навичками, що в результаті дає високі результати праці, як працівника так і підприємства загалом [48].

При формуванні резерву керівників значну увагу приділяють набуттю навичок, моральній підготовці та ступеню відповідальності для майбутньої посади. Використання стратегії диференціації працівників допомагає

покращити ефективність системи мотивації керівників відділів і їх підлеглих та стимулює процес кар'єрного росту.

Одним із ефективних засобів для досягнення цілей є використання крауд технологій. Термін «крауд технологія» був введений на початку XXI ст. та означає залучення до вирішення питань інноваційної виробничої діяльності широкого кола осіб для використання їх творчих здібностей, знань і досвіду за типом субпідрядної роботи з застосуванням інфокомунікаційних технологій [41].

Основні механізми краудсорсингу: застосування знань та досвідченого потенціалу працівників; залучення усіх працівників для досягнення загальних цілей; розповсюдження інформації про досягнення цілей, розробка та формування найкращих варіантів вирішення поставлених завдань; розподіл завдань та делегування відповідальності між усіма працівниками. У сучасних умовах та змінах зовнішнього середовища функціонування важливо впроваджувати на підприємствах інновації та шукати здібних і відданих працівників, які зможуть активно реагувати та запобігати змінам в умовах невизначеності.

Відповідно до результатів діяльності зарубіжних підприємств, базою функціонування HR-менеджменту вважається компетентнісний підхід, де компетенція – механізм навичок, знань, здібностей, умінь, цінностей, які потрібні для результативної праці та ефективного та безперервного саморозвитку працівників [42].

До основних компетенцій HR-менеджменту на інноваційно-орієнтованих підприємствах відносять:

- орієнтація та досягнення поставлених цілей;
- безперервний розвиток організації;
- формування систем розвитку працівників;
- соціальна відповідальність підприємства;
- ефективне управління ресурсами;
- ефективний процес комунікації на підприємстві;

- сприятливий психологічний клімат між працівниками;
- дотримання встановлених норм і стандартів;
- орієнтація працівників на результат;
- відкритість до нового.

Незаперечність використання інновацій як основи досягнення стратегічної конкурентної переваги галузей і компаній не вимагає особливих доказів. У фундаментальній праці Майкла Портера «Конкурентна стратегія» прямо вказується: «Кожна успішна компанія застосовує свою власну стратегію. Однак характер і еволюція всіх успішних компаній виявляються у своїй основі однаковими. Компанія домагається конкурентних переваг за допомогою інновацій. Вони підходять до нововведень у широкому сенсі, використовуючи, як нові технології, так і нові методи роботи. Після того, як компанія досягає конкурентних переваг завдяки нововведенням, вона може утримати їх тільки за допомогою постійних покращень. Конкуренти відразу ж і обов'язково обійдуть будь-яку компанію, яка припинить удосконалення та впровадження інновацій» [27]. Й. Шумпетер є першим науковцем, який висловив та почав працювати над даною теорією, а в подальшому розвитку цієї аксіоми займався М. Портер, який описував її у більшості своїх праць та яку вважають кредом у міжнародній конкуренції.

Висновки до розділу

На сучасному етапі розвитку економіки України, яка включає інноваційні моделі, за допомогою яких вітчизняні підприємства мають можливість конкурувати із закордонними підприємствами, вагоме значення в даному процесі належить інноваційно-орієнтованим підприємствам, які створюють та впроваджують інновації і формують сучасні інноваційні моделі підприємницької діяльності. Головним фактором кадрового забезпечення є формування штату працівників інноваційно орієнтованих підприємств та

ефективна інноваційна діяльність. Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається якістю сформованого штату персоналу, що на пряму визначає й ефективність господарської діяльності підприємства та визначення його позицій на ринку.

Одним з головних завдань керівників є мотивування підлеглих до ефективної праці для підвищення якості та результативності роботи, яка спрямована на досягнення цілей підприємства. Працівники повинні розуміти, що досягнувши цілей підприємства, вони матимуть змогу досягти і своїх власних цілей за допомогою тих можливостей, які їм надасть організація, в якій вони працюють. Перед керівниками підприємств постають непрості завдання постійного розвитку, актуалізації знань своїх працівників, підвищення їхнього творчого потенціалу. Тому управління системою мотивації має сприяти розвитку людських ресурсів, активізація яких можлива у разі розуміння мотивів їх діяльності. Правильно сформована система мотивації дозволить як найкраще проявити рівень інтелекту кожного працівника. Отже, система мотивації повинна бути створена з тих стимулів та умов праці, яких очікують працівники і які б допомагали їм підвищити продуктивність праці та досягти поставленої мети, що допоможе підвищити ефективність підприємницької діяльності.

Тому, першочерговим завданням керівника в будь якій організації — сформуванню ефективної системи мотивації працівників. Для того, щоб досягти цього, необхідно забезпечити зумовленість винагороди від міри одержаних результатів та рівня кваліфікації, що в свою чергу викличе інтерес робітників та підштовхне до використання власних знань та вмінь у ході реалізації поставлених завдань.

2 АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НОВАТОР»

2.1 Загальна характеристика діяльності ДП «Новатор»

Державне підприємство «Новатор» було засновано 1966 року та входило до складу міністерства радіопромисловості СРСР – як підприємство з виготовлення бортового радіолокаційного, радіонавігаційного, радіоелектронного та інших видів обладнання для аерокосмічної та авіаційної сфер діяльності.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про утворення Державного концерну «Укроборонпром» №1221 від 29.12.2010 підприємство «Новатор» є членом Державного концерну «Укроборонпром» та на підставі Акту приймання-передачі від 18.11.2011 передане від Міністерства промислової політики України в управління Державного концерну «Укроборонпром». Також дане підприємство входить у число об'єктів державної власності та є стратегічним об'єктом економіки України.

На даний час «Новатор» займається виготовленням складної та високоточної електроніки для потреб оборонної промисловості України, водночас виготовляється продукція медичного та побутово-технічного призначення. Дане підприємство знаходиться в м. Хмельницький за адресою: вул. Тернопільська, 17. Очолює дане підприємство Свістунів О.С. Основним видом діяльності підприємства є виготовлення військової спецтехніки (літакові відповідачі, блоки радіолокаційній станції прицілювання і керування бортовим озброєнням винищувачів) та виготовлення апаратів зв'язку та безпеки руху для залізничного транспорту. Також декілька років тому на підприємстві розпочали виготовлення побутових та промислових газових лічильників, лічильників води, побутових електролічильників, світлодіодних світильників та медичної техніки тощо.

Згідно з рішенням Міністерства радіопромисловості у 1981 році на базі ХРТЗ після розбудови заводу було започатковано виробниче об'єднання «Новатор», яке поєднує у собі 5 організацій.

На заводі було встановлено високотехнологічне обладнання з сучасними інноваційними технологіями, основні технологічні процеси -це роботизація комплексів штампувального виробництва, гібридні мікрозбірки, механізація гальванічної дільниці на базі лінії АГ-42, механізація дільниці виробництва друкованих плаї на базі лінії АГ-44 та ін. Першою продукцією, яку почало виготовляти підприємство наприкінці 60-х на початку 70-х років, стали вузли для бортових прицільних систем МІГ-21. Паралельно з цим розпочали серійне виготовлення плоских мікромодулів, які були основою стратегічного ракетобудування, космонавтики та авіації на той час, що дало змогу опанувати твердтільні технології. Даний вид технології постійно покращується та набуває нові види виробництва гібридних мікросхем, а з часом і теперішніх мікрозбірок.

У 70-х роках на підприємстві приступили до серійного виробництва літакових відповідачів та технічних запчастин для їх сервісної підтримки, які є головним видом безперервного виробництва продукції, оскільки завод є єдиним з небагатьох підприємств в Україні, які займаються виготовленням цього виду продукції, що допомагає йому бути конкурентоспроможним.

На даний момент уся військова та державна авіація України облаштована саме літаковими відповідачами, які було випущено державним підприємством «Новатор», також розпочато виробництво систем ближньої навігації та посадки «ВЕЕР», системи посадки палуби авіаційних кораблів «Квадрат». На базі підприємства у складі ВПК СРСР виготовляли та випробовували нові типи радіолокаційні та радіоелектронні види продукції.

Певна продукція виготовлялася лише в одиничній кількості, або ж зовсім невеликими партіями, це було необхідно задля того, щоб привабити або навчити висококваліфікованих спеціалістів, які здатні за короткий період часу опанувати виготовлення новітніх видів продукції.

Висококваліфіковані спеціалісти на підприємстві також займаються виробництвом комплексів лазерної розвідки «Шпиль» та бортових радіолокаційних станцій бокового огляду «Сабля» і «Шомпол». Опановано виробництво вузлів і основних блоків радіолокатора наземної мобільної системи протиповітряної оборони середньої дальності «БУК-М2», суть якої полягає в тому, аби знаходити та знищувати аеродинамічні й балістичні цілі.

Важливим етапом розвитку підприємства є опанування бортового РЛПК (Радіолокаційного прицільного комплексу) НО19 винищувача МІГ-29, основних блоків РЛПК винищувача СУ-27, а також технічної апаратури для їх обслуговування. Завод «Новатор» – це єдине підприємство в Україні, яке займається виготовленням даної продукції. На підприємстві займаються серійним випуском даних видів продукції та запроваджено інфраструктуру виробничої бази для могутньої НВЧ-техніки системою метрологічного забезпечення, екранкамерами, камерами кліматичних випробувань. Розпочато виробництво телевізійних приймачів кольорового зображення для запитів ринку та задоволення попиту споживачів в Україні. У цей же час відбувся запуск нового конструкторсько-технологічного відділу, який займається розробкою телевізійної техніки на рівні сучасних зразків із впровадженням та застосуванням новітніх технологічних досягнень. На початку 2005 року, відповідно до особистих конструкторських розробок визначено технічні умови, сформовано технологічний цикл серійного виробництва, випущено пілотну партію та проведено всі необхідні випробування із застосуванням електронно-променевих кінескопів та рідкокристалічних панелей з діагоналями екранів від 14 до 37 дюймів, які зареєстровані в торгово-промисловій палаті під торговою маркою «Новатор». Працівники ДП «Новатор» є досить висококваліфікованими, що підтверджує їх професіоналізм при розробці нових видів продукції та при виробництві радіоелектронної техніки з використанням новітніх програм та виробництві приладів мікроелектроніки, механік, радіолокаційної техніки.

Метою створення підприємства було:

- отримання прибутку та задоволення соціальних, та економічних потреб та інтересів робітників підприємства;
- забезпечення соціальних вимог відповідно до продукту за рахунок модернізації виробництва;
- покращити ринкову позицію, удосконалювати процеси виробництва з допомогою впровадження новітніх технологій та висококваліфікованих працівників, що в свою чергу призведе до збільшення прибутку.

Скоротивши випуск техніки військового призначення на підприємстві, запровадили виробництво нових видів продукції: безпека руху залізничного транспорту та засобів зв'язку. Цехи, в яких раніше виготовлялася військова техніка, зараз реорганізовано під виробництво таких видів продукції як: побутових лічильників газу роторного типу G-2,5 РЛ, G-4 РЛ, G-6 РЛ G-10 РЛ Ех; лічильників електроенергії ЛО-1000, ЛТ-1, ЛТ-3; лічильників води ЛК15, ЛК-20, ЛК-25, ЛК-32, ЛК-40, ЛТ-50; світлодіодних світильників для офісного, вуличного, магістрального освітлення, робочих місць і ЖКГ; системи АСКОВЕ; медичної фізіотерапевтичної техніки, яка застосовується як в медичних закладах так і в побутових умовах: «МАГ 30-04», «УФІТ-А(В)», «Гемотон», «Аполон-1М», «Алімп-1», «Алімп-міні», «МАГ 30-04Т», «Простам», «Термолор», «Корона-02», «Корона-С», «УФІТ-СМ», «Уфіт СД» тощо. З 2011 року державне підприємство «Новатор» є членом Державного концерну «Укроборонпром» [31].

Продукція, яку виготовляє Державне підприємство «Новатор», розповсюджується не лише на вітчизняний ринок, а й у інші країни світу такі як: Білорусь, Польща, Молдова, Узбекистан, Китай, Чехія та інші – що демонструє нам значимість товарів, які виготовляються на заводі.

Директор підприємства обирається та звільняється з посади відповідно до укладеного з ним контракту, згідно з яким відбувається керівництво підприємством, що гарантує його ефективну діяльність. Концерн «Укроборонпром» координує та контролює діяльність підприємства, як уповноважений суб'єкт господарювання з регулювання об'єктів державної

власності оборонно-промислової галузі. Провідними видами діяльності ДП «Новатор» є:

- Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- Виробництво електричного освітлювального устаткування;
- виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації (основний);
- роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах;
- Забір, очищення та постачання води;
- Інша діяльність у сфері спорту.

Свою діяльність організація здійснює на основі статуту, який затверджено наказом Державного концерну «Укроборонпром» від 18.04.2017 №159. Статутний капітал заводу «Новатор» становить 67030,0 тис. грн. На сьогодні провідними видами діяльності підприємства є виготовлення автоматичних електричних вимикачів, авіаційного радіоелектронного обладнання, пристроїв захисного відключення електричного струму, радіообладнання для залізниць та інших виробів, апаратури енергоощадних технологій, прилади та системи радіозв'язку тощо.

У процесі виробництва на заводі ДП «Новатор», використовується високотехнологічне обладнання для виготовлення пластикових деталей, радіо та мікроелектронної техніки, ливарними машинами для виготовлення виробів із кольорових металів, металообробне обладнання, яке надходить з Великої Британії, Японії Швейцарії та Німеччини, тощо. На даний час підприємство динамічно співпрацює з іноземними підприємствами Італії, СНД, Китаю, Німеччини, Ізраїлю, США, Ірану, тощо.

На даний момент підприємство активно здійснює пошук інвесторів для впровадження виробництва ліцензійної установки 5g, оскільки в Україні немає схожих аналогів. Це збільшує рівень привабливості міста та держави в зальному, а саме тому підприємство очікує підтримку від держави. Завдяки цьому наша держава може бути однією з перших країн, яка впровадила

виробництво технології 5g. На даний момент тільки США, Південна Корея та Китай володіють аналогічними технологіями. Даний напрямок є доволі перспективним, оскільки у зв'язку з пандемією різко збільшився попит на якісний Інтернет.

Протягом останніх двох років Україна із урядом Швейцарії на базі підприємстві ДП «Новатор» разом працюють над проектом виготовлення апаратів штучної вентиляції легень відповідно до технології, яка розроблена Швейцарським технологічним інститутом Цюриха. ДП «Новатор» було обрано для даної співпраці, оскільки має сертифікати для виготовлення медичного обладнання та входить до складу Укроборонпром.

На підприємстві минулого року було створено виробничу лінію для виготовлення апаратів ШВЛ та планується залучення півтора мільйона швейцарських франків. Цей вид виробництва значно полегшить вітчизняним медичним закладам отримувати апарати ШВЛ, за допомогою яких можна допомогти важко хворим пацієнтам. Безпосередньо це позитивно вплине на рівень економіки України в цілому, оскільки планується постачання апаратів і у інші країни світу. А також запровадження даного типу виробництва сприяло збільшенню робочих місць, отримання досвіду та технології, що безпосередньо зміцнює стосунки з іноземними партнерами.

Техніко-економічний аналіз – це, в основному, як зазначають науковці, внутрішньогосподарський аналіз. Відповідно до отриманих результатів після проведення аналізу керівництво підприємства має можливість проаналізувати та прийняти більш ефективні рішення щодо покращених сучасної техніки, новітньої технології, удосконалення систем виробництва [33].

Дані аналізу основних техніко-економічних показників ДП «Новатор» подано в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники діяльності виробничого підприємства «Новатор» за 2018-2020 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані за роками			Темпи змін, %	
		2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	526449	470564	501994	89,4	106,7
2. Собівартістьреалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	416065	359772	439317	86,5	122,1
3. Валовий прибуток	тис. грн	110384	110842	62677	100,4	56,8
4. Інші операційні доходи	тис. грн	33910	17161	21628	50,6	126,2
5. Адміністративні витрати	тис. грн	51952	41809	38855	80,5	92,8
6. Витрати на збут	тис. грн	29294	9356	5853	31,9	63,3
7. Інші операційні витрати	тис. грн	53505	41504	30639	77,6	73,9
8. Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн	9543	35334	8958	370,3	24,7
9. Інші фінансові доходи	тис. грн	-	-	-	-	-
10. Інші доходи	тис. грн	116	288	114	248,3	40,2
11. Фінансові витрати	тис. грн	4466	5084	6406	113,8	126,3
12. Інші витрати	тис. грн	10	2	7	20,0	350,3
13. Фінансові результати до оподаткування	тис. грн	5183	30536	2659	589,2	8,0
14. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	2666	24262	1835	9,1	7,6
15. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	1648	1376	1220	83,5	88,7
16. Витрати на оплату праці	тис. грн	162380,0	143957,7	115400,9	88,7	80,2
17. Середньорічна зарплата одного працівника	грн.	97346,1	104620,4	94590,9	107,5	90,4
18. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	53157,5	55900,5	56856,0	105,2	101,7
19. Фондовіддача	грн.	9,9	8,4	8,8	84,8	114,8

Джерело: [власні розрахунки автора на основі фінансової звітності*]

З даних таблиці ми бачимо, що протягом останніх трьох років ситуація на підприємстві є нестабільною, про це свідчать нам такі показники як: чистий дохід від реалізації продукції, який у 2019 році скоротився на 11% у порівнянні з 2018 роком, проте вже у 2020 році даний показник зріс на 7%, така ж ситуація і з показником собівартості реалізації продукції, який у 2018 році скоротився на 14%, а у 2020 році підвищився на 23%, що зумовлено безпосередньо зміною обсягів виробництва.

У результаті такої нестабільності різкі зміни ми можемо спостерігати і в таких показниках як фінансові результати від основної операційної діяльності та чистого прибутку (збитку). Адже у 2019 році відбулося різке збільшення фінансового результату від операційної діяльності від 9543 тис. грн. до 35334 тис. грн. Та у 2020 році знову ж різке скорочення даного показника до 8958 тис. грн, що на 26376 тис. грн. менше ніж у 2019 році.

Щодо чистого прибутку (збитку), то цей показник теж має негативну тенденцію, так як у 2019 році прибуток зріс аж на 21596 тис. грн. у порівнянні з 2018 роком, проте у 2020 році чистий прибуток (збиток) підприємства знову різко знизився на 22427 тис. грн, що свідчить нам про неефективну господарську діяльність підприємства в цей період. Протягом останніх трьох років знизилася і середньо облікова чисельність персоналу, яка у 2018 році складала 1648 осіб, а до 2020 року ця чисельність скоротилася на 428 осіб.

Проте таке скорочення кількості працівників ми не можемо віднести тільки до негативної тенденції, оскільки це може мати і позитивний результат: покращення структури персоналу. Фонд оплати праці має позитивний характер, оскільки з кожним роком незначно, але даний показник зростає. У 2019 році він зріс на 5% у порівнянні з попереднім роком та у 2020 році на 7%.

Таким чином, аналіз основних показників діяльності підприємства дає підстави стверджувати про те, що воно здатне функціонувати прибутково, випускаючи на ринок продукти, що користуються попитом споживачів. Головна роль у забезпеченні таких результатів діяльності належить менеджменту підприємства. Завдяки професійним діям керівництва, здатності

функціональних служб управління виконувати кваліфіковано свою роботу ДП «Новатор» уже тривалий час утримує свої позиції на ринку. Виходячи з цього, доцільно проаналізувати систему управління на підприємстві, визначити роль менеджменту у формуванні кадрового складу.

2.2 Аналіз системи управління та кадрового складу на ДП «Новатор»

На ДП «Новатор» функції управління здійснює його директор, який призначається на посаду шляхом підписання контракту Мінпромполітики. Підприємство особисто приймає рішення щодо структури управління та штату працівників. Повноваження працівників визначаються загальними зборами їхніх виборних органів. Питання, що стосуються соціально-економічної сфери, покладені на органи управління з участю працівників та їх представників профспілки.

Відповідальність за здійснення управлінської фінансової діяльності несе заступник директора з економіки, а також на ньому разом з генеральним директором лежить відповідальність за фінансовий стан підприємства. Менеджер по збуту несе відповідальність за збутово-маркетингову діяльність підприємства, а облік господарської діяльності підприємства лежить на головному бухгалтерові.

Оперативне планування, реалізацію намічених цілей, контроль за виконанням плану та внесення коректив лежить на комерційному директорі підприємства. Проте враховуючи, що економічний відділ по максимуму враховує зміни навколишнього середовища, комерційний директор займається й ціноутворенням, управління персоналу економічним аналізом та прогнозуванням.

Стратегію розвитку підприємства визначає генеральний директор, оскільки саме він отримує необхідну інформацію від головного бухгалтера, фінансового директора та менеджера по збуту. Свою діяльність, виходячи з

стратегії розвитку підприємства, що визначає генеральний директор, він буде на основі інформації, отриманої від фінансового директора, менеджера по збуту та головного бухгалтера. Завдання відділу маркетингу та зовнішніх зв'язків є організація та проведення маркетингових досліджень, аналіз проведених досліджень та внесення пропозицій щодо удосконалення відповідно до проведених досліджень по основних видах продукції, аби збільшити рівень прибутку, збільшити обсяги реалізації продукції та поліпшення зовнішньоекономічної діяльності.

Апарат управління – орган організаційної структури, призначений для реалізації завдань менеджменту за допомогою виконання функцій управління силами фахівців для досягнення організацією поставлених цілей. Службовці системи менеджменту спеціалізуються в одній із зазначених сфер і здійснюють керівництво даним напрямком [29].

Проведемо аналіз динаміки основних показників ефективності управління ДП «Новатор» за 2018–2020 рр, дані наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників ефективності управління на ДП «Новатор» за 2018-2020 рік.

Показник	Одиниця виміру	Дані за роками			Темп змін, %	
		2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Обсяги виробництва	тис.грн	544834,9	378520,1	276821,1	69,5	73,1
Чистий прибуток	тис.грн	2666	24262	1835	В 9,1 раз	7,6
Чисельність працюючих, всього	Осіб	1648	1376	1220	83,5	88,7
У т. ч. управлінських працівників	Осіб	182	169	158	92,9	93,5
Загальні витрати	тис.грн	551692	452391	514664	82,0	113,8
Витрати на управління	тис.грн	16526,6	13776,3	11396,5	83,4	82,7

Продовження таблиці 2.2

Фонд оплати праці, всього	тис.грн	160426,4	143957,7	115400,9	89,7	80,2
У т.ч управлінських працівників	тис.грн	28136,2	25912,4	21426,2	92,1	82,7
Обсяги виробництва на одного управлінського працівника	тис.грн	2993,6	2239,8	1752,0	74,8	78,2
Прибуток на 1 грн витрат на управління	грн	0,2	1,3	0,2	У 6,5 раз	15,4
Частка витрат на управління в загальних витратах	%	3,0	4,1	2,2	136,7	53,7
Частка управлінських працівників в загальній чисельності працюючих	%	11,0	12,3	13,0	111,8	105,7
Частка заробіної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	17,5	18,0	18,6	102,9	103,3

Джерело: власні розрахунки автора на основі фінансової звітності*

Дані показують, що на 1 управлінського працівника обсяги виробництва щорічно скорочуються, оскільки у 2018 році вони склали 2993,6 тис. грн., що на 1241,6 грн. більше, ніж у 2020 р., що свідчить нам про зниження продуктивності праці. Така тенденція спричинена зниженням обсягів виробництва та зниженням кількості управлінського персоналу.

У 2019 році відбулося різке збільшення прибутку на 1 грн, який збільшився у 6,5 разів, проте вже у 2020 році даний показник так само різко знизився до 0,2 грн, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства. Частка управлінських витрат у 2019 році зросла до 4,1 %, проте вже у 2020 році скоротилася вдвічі до 2,2%. У 2018 році частка управлінських працівників у загальній чисельності працюючих склала 11,0 %, і протягом наступних двох років ми бачимо збільшення цієї частки спочатку до 12,3 % , а потім і до 13,0 % у 2020 році. Такі зміни вплинули і на частку заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді заробітної плати, яка у відповідності теж має

тенденцію до збільшення від 17,5% 2018 році, і протягом двох наступних років зросла до 18,6%.

Відповідальність за організацію кадрів на підприємстві несе відділ кадрів, який є самостійним структурним підрозділом, що забезпечує набір, навчання, розвиток та проводить оцінку персоналу. Проведемо аналіз динаміки кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства за 2018 – 2020 рр.

Таблиця 2.3 – Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства за 2016 – 2018 рр.

Категорія персоналу	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2020/ 2019	2020/ 2019	2020/ 2019	2020/ 2019
Всього чисельність персоналу, осіб	1648	1376	1220	-272	-156	-16,5	-11,3
Промислово виробничий персонал, в тому числі:	1610	1347	1199	-263	-148	-16,3	-11,0
- Робітники	1182	974	854	-208	-120	-17,6	-12,3
- Керівники	182	169	158	-13	-11	-7,1	-6,5
- Спеціалісти	192	181	173	-11	-8	-5,7	-4,4
-Інші службовці	54	25	14	-29	-11	-51,9	-44,0
Непромисловий персонал	38	27	21	-11	-6	-28,9	-22,2

Джерело: власні розрахунки автора на основі фінансової звітності*

З проведеного аналізу ми бачимо негативну тенденцію протягом трьох останніх років на підприємстві, оскільки загальна чисельність скоротилася на 74,0 %. Порівнюючи 2019 р. та 2020 р. бачимо, що чисельність робітників знизилася на 12,3% відсотка, що на 208 робітників менше із попереднім роком.

Проте таке скорочення має позитивний характер і свідчить нам про удосконалення структури персоналу на підприємстві.

Проведемо аналіз плинності управлінських кадрів, вихідні і розрахункові дані наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз плинності управлінських кадрів

Показник	Рік			Відхилення			
	2018	2019	2020	Абсолютне (+,-)		Відносне, % до попереднього року	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Середньооблікова чисельність працівників, всього	1648	1376	1220	-272	-156	-16,5	-11,3
Кількість прийнятих штатних працівників, всього	122	104	88	-18	-16	-14,8	-15,4
Кількість звільнених штатних працівників, всього, в.ч:	339	352	298	+13	-54	+3,8	-15,3
- за скороченням або реорганізацією	9	5	8	-4	+3	-37,5	+60,0
- за власним бажанням, за згодою двох сторін, порушенням трудової дисципліни	272	231	202	-41	-29	-15,1	-12,6

Джерело: власні розрахунки автора на основі фінансової звітності*

Отже, за період з 2018 – 2020 рр., з підприємства звільнилося 70 працівників, з власних причин, за згодою двох сторін та за порушення трудової дисципліни, та 1 працівник з причин реорганізації та скорочення. Можна зробити висновок, що працівники не зовсім задоволені заробітною платою, умовами та організацією праці, вирішеністю соціальних проблем; віддаленості роботи від дому; ставленням з боку керівництва, службовим становищем і можливістю зробити кар'єру.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від структури його персоналу – як за віковою ознакою, так і за освітою. Адже і одне і інше впливає на здатність кваліфіковано виконувати роботу. Однак структура персоналу впливає і на структуру потреб працівників – у молодих працівників переважають одні потреби, у старших – структура потреб зовсім

інша. Так само як і структура потреб працівників чоловічої і жіночої статі. Тому доречно в цьому плані проаналізувати структуру персоналу.

Структура персоналу підприємства за віком представлена в Додатку А (таблиця А.1). Для аналізу цієї структури весь персонал підприємства ми поділили на п'ять груп. Аналіз показав, що найбільшою є група від 56 до 65 років, її частка у всьому персоналі складає 36,0%. Близькими за значенням є група віком від 46 до 55 років, яка від загальної частки займає 16,6%, а група 66 та більше, займає 16,5%. Працівників які мають середній вік від 18 до 35 років, складає 16,1% персоналу. Робочиз віком від 35 до 45 років в компанії налічується 181 особа, або 14,8% персоналу.

Кваліфікацію працівника характеризує сукупність його професійних якостей, що визначає складність роботи, яку він може виконувати. Кваліфікація визначається наступними чинниками: рівень загальноосвітньої і спеціальної підготовки, досвід роботи на аналогічних посадах, необхідний для освоєння професії. Таблиця А.2 (дод.А) відображає структуру персоналу ДП «Новатор» за стажем роботи.

Аналіз показав, що більшість працівників ДП «Новатор» складають люди з практичним досвідом роботи, їх стаж нараховує понад 35 років. Працівників зі стажем до п'яти років на підприємстві налічується всього 87 осіб, що становить 7,1% всього персоналу. 12,2% всього персоналу мають виробничий стаж більше 36 років. 212 осіб (17,4%) – це люди зі стажем 41-45 років. Отже, можна зробити висновок, що в колективі переважають працівники, які мають достатній практичний досвід роботи.

Статева структура персоналу характеризує співвідношення працівників різних статей у загальній чисельності персоналу підприємства. Проведемо аналіз статевої структури персоналу підприємства ДП «Новатор» за 2018 - 2020 рр, дані представлено в Додатку А, табл. А.3. Розрахунки показали, що статева структура персоналу ДП «Новатор» характеризується переважанням чоловіків. У 2020 році зі 1220 штатних працівників 628 чоловіків на

підприємстві, що становить 52,4% структури персоналу. Жінок у штаті ДП «Новатор» 571 особа, або 47,6% всіх працівників.

Структура персоналу ДП «Новатор» за освітнім рівнем відображена в таблиці А.4 (Додаток А). Проведений аналіз структури персоналу за освітнім рівнем дає можливість зробити такі висновки. У складі персоналу працівників з вищою освітою налічується 300 осіб, або 25,0% штату; 7 осіб навчалися у вищих навчальних закладах та мають неповну вищу освіту; 280 працівників мають середню спеціальну освіту; лише 233 працівників (19,4% всього колективу) мають базову вищу освіту та 366 осіб або 30,4% мають професійно-технічну освіту.

На підприємстві постійно проводиться аналіз якісного рівня розміщення працівників за посадами, що має велике значення для планування кадрової роботи, виявлення додаткової потреби в спеціалістах та потреби в професійному навчанні працівників. Якісний склад кадрів адміністративно-управлінського персоналу вивчають з точки зору тривалості їх перебування на одній посаді. Це зумовлене тим, що, згідно з дослідженнями вчених, після п'яти-семи років перебування на одній посаді більшість керівників перестає помічати недоліки та звикає до них.

2.3 Оцінка системи та структури мотивації персоналу на підприємстві ДП «Новатор»

Забезпечення мотивації інноваційної діяльності досягається поєднанням макроекономічних регуляторів, які є складовими державної економічної політики і важелями впливу на власників бізнесу, та сукупністю внутрішньоорганізаційних стимулюючих процедур і правил їх застосування, якими власники бізнесу повинні формувати у менеджерів різних рівнів мотиваційні преференції щодо використання інновацій як основного засобу здобуття підприємством конкурентних переваг. Тим самим формується

адекватне завдання інноваційного розвитку підприємницьких структур мотиваційне середовище.

Мотиваційне середовище – результат дії генерованої суб'єктами управління сукупності важелів стимулюючого та регулятивного характеру на поведінку об'єктів управління з метою формування у них мотивації досягнення поставлених цілей. Для України, як і інших країн пострадянського простору, вирішення завдання формування мотиваційного середовища інноваційного розвитку суб'єктів господарювання є дуже важливим, оскільки тривале перебування у рамках планово-адміністративної економіки спричинило втрату ними здатності самооновлюватись відповідно до вимог ринку [38].

Стимулювання праці співробітників є доволі вагомим фактором у системі управління персоналом. На заводі «Новатор» керівництво використовує такі способи мотивації працівників: заробітна плата; преміювання; охорона праці; програми підвищення якості трудового життя; просування по службі. Заробітна плата є головним мотиваційним чинником на ДП «Новатор», яка реалізується в процесі мотивації основних окладів. Співробітники заводу мають належні умови праці, діючу систему оплати праці з відповідними гарантіями, яка сформована відповідно до чинного законодавства України та згідно з умовами підписаних договорів.

Формування діяльності працівників та процесу виробництва на заводі ДП «Новатор» проводиться відповідно стандартів затрат знарядь та предметів праці. Для цього застосовують нормування праці, суть якого полягає в розрахунку планових затрат робочого часу в розрахунку на плановий обсяг роботи чи одиницю продукції за певний проміжок часу.

Для підвищення вмотивованості працівників також на заводі використовують такі фактори для збільшення заробітної плати:

- досвід роботи, у процесі набуття якого працівник має можливість підвищити кваліфікацію та професійні навички;
- залучення працівника до нових видів діяльності;

- зацікавлення та залучення працівника до різних операцій у відділі.

На ДП «Новатор» використовують відрядні та погодинні форми оплати. Відрядна форма оплати праці проводиться за нормами і розцінками, встановленими на підставі розряду працівника. Кваліфікаційний розряд працівника передбачає виконання роботи відповідної складності. За погодинної форми заробітної плати оплата праці робітників здійснюється за годинними (денними) тарифними ставками з урахуванням відпрацьованого часу та рівня кваліфікації, що визначається тарифним розрядом. На ДП «Новатор» застосовуються такі різновиди системи оплати праці:

Відрядно-преміальна система усього обсягу виконаних робіт та нараховує заробітну плату відповідно до фактично виконаних обсягів робіт за прямими відрядними розцінками та преміями за перевиконання планових показників.

Непряма-відрядна система оплати праці застосовується до групи допоміжних працівників, оскільки їх зайнятість важко внормувати та піддати обліку, проте допомагає визначити частку, що використовується для оплати праці допоміжних робітників, праця яких не піддається нормуванню та обліку, але значною мірою визначає рівень виробітку основних робітників, від результатів роботи працівників, що їх обслуговує [25].

Погодинно-преміальна. При цій системі оплати праці, окрім тарифного заробітку, працівник одержує премію за досягнення певних кількісних і якісних показників. Сума витрат на оплату праці передбачає розрахунок фонду оплати праці.

Фонд оплати праці (ФОП) – основний економічний показник з оплати праці, що широко використовується у господарській практиці, статистичній звітності, економічному аналізі. Він охоплює:

- фонд основної заробітної плати;
- фонд додаткової заробітної плати персоналу підприємства;
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати, крім тих, які законодавчо не належать до ФОП.

Основною частиною доходу найманого персоналу підприємства є заробітна плата, яка включає тарифну частину (оплату по тарифних ставках і окладах); доплати і компенсації; надбавки; премії [10]. Проаналізуємо склад фонду оплати праці на ДП «Новатор», який подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Склад фонду оплати праці ДП «Новатор»

Показник	Рік			Темпи зростання, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Загальний фонд заробітної плати	160426,4	143957,7	115400,9	89,7	80,2
Фонд основної заробітної плати	88098,4	83895,3	73852,3	95,2	88,0
Фонд додаткової заробітної плати з нього:	56754,2	46213,2	34256,8	81,4	67,6
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	5417,9	4135,8	3298,2	76,3	79,7
- премії та винагороди, що мають систематичний характер	18981,0	16574,1	12142,4	87,3	73,3
Заохочувальні та компенсаційні виплати з них:	15573,8	13849,2	7291,8	88,9	52,7
- матеріальна допомога	4896,5	3954,4	2879,3	80,8	72,8
- соціальні пільги індивідуального характеру	6829,7	5791,5	3167,2	84,8	54,7
Оплата за невідпрацьований час	4771,6	3872,5	2589,8	81,2	66,9

Джерело: власні розрахунки автора на основі фінансової звітності*

За даними таблиці можемо зробити висновки, що загальний фонд заробітної плати підприємства знижується, і така тенденція спричинена зниженням кількості працівників на підприємстві. Щодо складу фонду оплати праці, то найвагомішою його складовою є фонд основної заробітної плати, наступні за обсягом складові – фонд додаткової заробітної плати, оплата за невідпрацьований час, а найменше коштів припадає на заохочувальні та компенсаційні виплати. Темпи зниження показників свідчать про загальну

негативну динаміку фонду оплати праці працівників ДП «Новатор», зокрема у 2019 р. відбулось його зниження на 89,7%, а у 2020 р. – на 80,2%.

При цьому фонд основної заробітної плати у 2019 р. склав 83895,3 тис. грн, що на 10043 тис. грн. більше ніж у 2020 р. Фонд додаткової заробітної плати за останні 3 роки мав стабільні темпи зниження, що вказує на зниження уваги адміністративного апарату підприємства до питань мотивації персоналу і, як наслідок, призводить до зниження ефективності витрат на оплату праці.

Найбільші темпи зниження має така категорія видатків як заохочувальні та компенсаційні виплати, що вказує нам на те, що управлінцям необхідно удосконалити та взаємопов'язати системи матеріального стимулювання на результат діяльності підприємства одночасно з підтримкою соціальних програм. Використовуються на підприємстві такі заохочення, що здійснюються раз на рік, передусім, винагороди за підсумками роботи за рік, щорічні винагороди за вислугу років, що сприяє зменшенню плинності персоналу, а також винагороди, які мають одноразовий характер, зокрема, премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, що впливає на рівень впровадження інновацій та на асортиментну політику підприємства. Розглянемо також розподіл працівників ДП «Новатор» за розмірами заробітної плати за грудень 2020 р. (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Розподіл працівників ДП «Новатор» за розмірами заробітної плати за грудень 2020 р.

Назва показників	Осіб	Структура, %
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, всього	1064	100
у тому числі у розмірі, грн.:		
До 6 000,00	61	5,7
Від 6 000,01 до 6 500,00	111	10,4
Від 6 500,01 до 7 000,00	146	14,0
Від 7 000,01 до 8 000,00	114	10,7

Завершення таблиці 2.6

Від 8 000,01 до 10 000,00	173	16,3
Від 10 000,01 до 12 000,00	145	13,6
Від 12 000,01 до 15 000,00	101	9,5
Від 15 000,01 до 20 000,00	64	6,0
Від 20 000,01 до 25 000,00	45	4,2
Понад 25 000,00	12	1,1
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць	400	37,6

Джерело: власні розрахунки автора на основі статистичної звітності*

Як видно з даних, наведених у таблиці 2.6, в грудні 2020 р., найбільшу частку складають працівники, які отримали заробітну плату у розмірі від 8000 грн до 10000 грн (16,3%), приблизно однакова кількість працівників у грудні 2020р. отримали заробітну плату у розмірі від 6500 до 7000 грн та у розмірі від 10000 грн до 12000 грн. Найменший відсоток вибірки належить групі осіб, заробітна плата яких становила за досліджуваний період більше 25000 грн на місяць. Також на підприємстві застосовуються не грошові методи стимулювання та мотивації праці, можна відзначити, що на підприємстві «Новатор» використовуються такі методи: охорона праці; програми підвищення якості трудового життя; просування по службі.

На ДП «Новатор» діє низка положень про матеріальне стимулювання, зокрема, «Положення про преміювання працівників за зниження трудомісткості виробничої програми», «Положення про виплату разового заохочення працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань», «Положення про фонд преміювання підрозділу», «Положення про виплату надбавки за високу професійну майстерність», «Положення про стимулювання економії енергоносіїв» та інші. Загалом на ДП «Новатор» розроблено та впроваджено дієвий мотиваційний механізм, який охоплює як матеріальне стимулювання, так і нематеріальні форми мотивації. Проте з огляду на результати проведеного фінансово-економічного аналізу можна

зробити висновки, що розроблені системи та заходи не є ефективними в повній мірі, оскільки через труднощі з фінансуванням виникає ряд проблем, пов'язаних з реалізацією розроблених мотиваційних заходів.

Система мотивації персоналу на ДП «Новатор» сформовано на основі змістовної теорії американського вченого Герцберга. Згідно з теорією Герцберга задоволеність роботою пов'язана з її змістом, а незадоволеність — з її контекстом. Чинники, які викликають задоволення, Герцберг назвав мотиваторами, а незадоволення — гігієнічними. Гігієнічні чинники (зовнішні умови роботи) — заробітна плата, умови праці, статус, якість керівництва і так далі — самі по собі не викликають задоволеності, але їх погіршення породжує незадоволеність працею. Мотиватори, у свою чергу, безпосередньо викликають задоволеність працею (досягнення цілей, визнання, цікавий зміст праці, самостійність, відповідальність, просування і так далі). Подальший розвиток теорії Герцберга показав, що один і той же чинник може викликати задоволення роботою в однієї людини і незадоволення в іншій [6].

Базою мотивації виступають як мотивуючі так і гігієнічні фактори, які напряду взаємопов'язані від наявних потреб працівників. Межі між мотиваційними та гігієнічними факторами є відносними та змінними. До прикладу, заробітна плата відноситься до групи гігієнічних факторів, проте просування по кар'єрній сходах позитивно впливає на її ефективність. Аби працівники були задоволені працею, на мою думку, достатньо наявних гігієнічних факторів в ідеальному об'ємі, відповідно до рівня конкурентоспроможності підприємства. Його можна розрахувати на основі закону Йеркса Додсона про залежність якості (продуктивності) виконання роботи від інтенсивності (рівня) мотивації. Згідно цьому закону внаслідок збільшення інтенсивності мотивації якість діяльності спочатку збільшується, але після проходження точки найбільш високих показників успішності діяльності поступово зменшується [49].

Оптимум мотивації — це рівень мотивації, при якому показники діяльності підприємства є найвищими. Досягти такого рівня доволі складно,

проте є дуже важливим у практичному використанні. Періодично у процесі діяльності підприємства перед керівництвом постає питання, який вид винагороди є найефективнішим для працівників та позитивно вплине на результативність та ефективність діяльності підприємства загалом. Не потрібно забувати і про види діяльності, якими займається підприємство та оптимальні здібності кожного працівника поодиноці. Найвищий рівень ефективності дорівнює оптимальній силі мотивації.

Результати аналізу використання теорії Герцберга зображено на рисунку 2.1. Частина персоналу ДП «Новатор» була задіяна в анкетуванні, яке дасть нам можливість визначити важливість гігієнічних та мотиваційних факторів для працівників.

Оплата праці складає 3,9 бала, що є мінімальним показником серед гігієнічних факторів на підприємстві. В основному серед респондентів більшість жінок є незадоволеними оплатою праці у порівнянні з чоловіками.

Задоволеними рівнем оплати праці є працівники старше 35 років, а молодий персонал віком від 25-34 років є найменш задоволеним. Відповідно до рівня освіти найменш задоволеними оплатою праці є робітники (3,53 бала) на другому місці працівники із середньої освітою (4,03 і 3,2 бали), управлінський персонал має найвищий рівень задоволеності оплатою праці (4,74 бала).

Отже, ми бачимо, що деякі категорії персоналу на ДП «Новатор» є задоволеними наявною системою оплати праці, незважаючи на те, що більшість працівників обрали негативну оцінку оплати праці із групи гігієнічних факторів. Такі результати аналізу свідчать нам про те, що керівництво ДП «Новатор» має переглянути питання матеріальної мотивації праці. На даний час необхідним на підприємстві є вдосконалення системи оплати праці, яка допоможе підвищити рівень задоволеності персоналу гігієнічними факторами та покращить застосування мотиваторів. Найбільш ресурсним мотиватором на даний час на підприємстві є можливість кар'єрного росту, тому що з результатів аналізу воно займає найменшу величину (3,99

бала). Чим вищий рівень освіти у працівника, тим вищий рівень його задоволеності можливістю підняття по кар'єрних сходах.

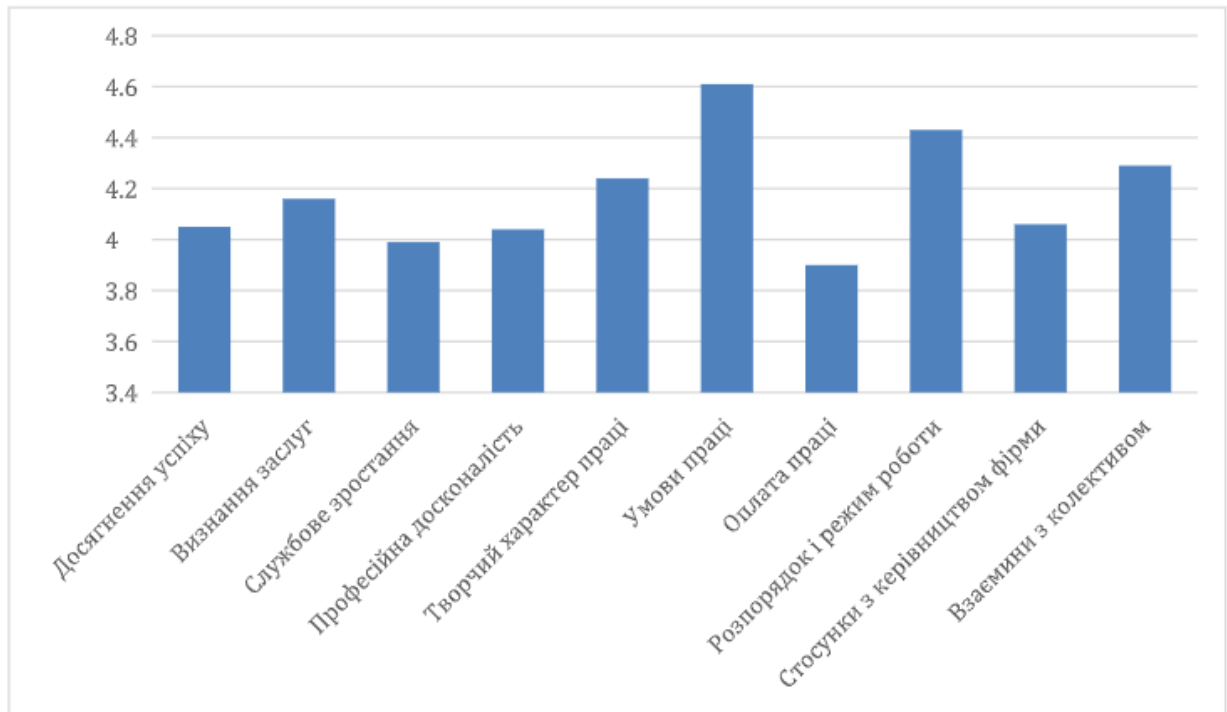


Рис. 2.1 – Мотиваційний профіль ДП «Новатор», Джерело: сформовано автором*

Проведемо оцінку рівня задоволеності співробітників наявною системою мотивації на ДП «Новатор», для цього було проведено анкетування серед співробітників заводу (додаток Б). Аналіз даного дослідження відображено у таблиці 2.7 та рисунку 2.2.

Таблиця 2.7 – Рівень задоволеності системою мотивації працівників на ДП «Новатор» (%)

	Задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Весь персонал	22,3	44,1	33,6
Керівники	29,9	47,6	22,5
Професіонали	41,3	58,7	-
Фахівці	32,6	57,2	10,2

Завершення таблиці 2.7

Робітники	24,0	43,7	32,3
Основні робітники	19,7	39,8	40,5
Допоміжні робітники	38,9	40,9	20,2

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних опитування

Отже, з проведеного аналізу ми бачимо, що на заводі «Новатор», низький рівень задоволеності системи мотивації персоналу. Оскільки з таблиці 2.7 ми бачимо, що лише 22,3 % співробітників, повністю є задоволеними системою мотивації, 44,1 % співробітників – частково задоволені та 33,6 % співробітників є незадоволеними. Лише 29,9 % керівників на підприємстві є задоволеними системою мотивації, 47,6 % частково задоволені та 22,5 % керівників незадоволені наявною системою мотивації. Високий показник задоволеності спостерігається у професіоналів, який склав 41,3 %, частково задоволених професіоналів 58,7 %, не задоволених професіоналів наявною системою мотивації на підприємстві немає, що є доволі позитивним показником.

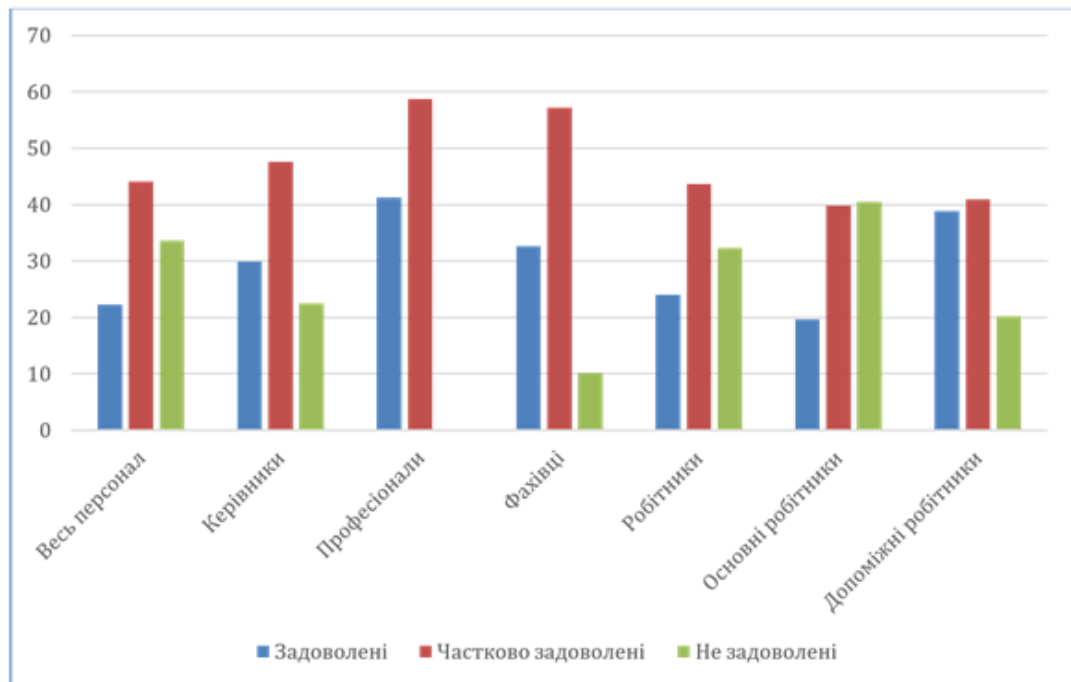


Рисунок 2.2 – Рівень задоволеності працівників системою мотивації праці на ДП «Новатор», побудовано автором*

Серед фахівців варіант «задоволені», обрало 32,6 % працівників, варіант «частково задоволені» обрало 57,2 % працівників, та «не задоволених» є 10,2 % співробітників. Серед робітників всього 24,0 % є задоволеними, частково задоволеними є 43,7 %, а незадоволені – 32,3 %.

Таким чином, результати дослідження показали, що значна частина працівників не є задоволеною тією системою оплати і мотивації праці, яка склалась на підприємстві. Тому в третій частині дипломної роботи необхідно розробити заходи для поліпшення системи мотивації і оплати праці. Зокрема, через актуалізацію інших елементів мотиваційної структури працівників.

Висновки до розділу

Отже, аналіз ДП «Новатор» свідчить, що підприємство відчуло на собі наслідки кризи, яка має характер світової. У 2020 р. значно погіршились його фінансові та інші техніко-економічні показники, підприємство зіткнулось із проблемою збуту продукції, нестачою обігових засобів тощо. Це вплинуло і на рівень заробітної плати працівників підприємства, яка здійснюється за результатами виконаної роботи.

Провівши аналіз системи мотивації на підприємстві «Новатор», до основних стимулів працівників належать: рівень преміювання за ефективне та якісне виконання завдань, можливість отримання гідної заробітної плати, наявність медичного страхування, покриття витрат на оплату трансферу до роботи та можливість отримання безкоштовних обідів. Наявність комфортних умов праці, можливість саморозвитку та кар'єрного росту, залучення працівників у процес управління. Також задля ефективної трудової діяльності співробітників керівництву необхідно ставити цікаві, творчі, досяжні та чіткі завдання, які матимуть видимий кінцевий результат, та налагодити ефективну систему комунікацій між працівниками. Менш вагомими формами мотивування є гнучкий графік роботи, психологічний клімат у колективі,

тощо. Вплив на отримані результати мають такі фактори: функціональні обов'язки, вікова та статева структура співробітників, які проходять анкетування.

У сучасному емерджентному економічному просторі головними чинниками конкурентоспроможності підприємств є їх здатність до інновацій. Це потребує спроможного і вмотивованого до інновацій персоналу. З урахуванням того, що діяльність інноваційно-орієнтованого підприємства має свою специфіку, вивчення структури мотивацій його працівників є важливим завданням менеджменту, – адже це забезпечує ефективність системи стимулювання персоналу. Для покращення рівня мотивації та мотиваційного профілю на ДП «Новатор» необхідно модернізувати:

а) механізм оплати праці за допомогою впровадження нових тарифів та схем оплати, відновити баланс між основною заробітною платою та стратегією людських ресурсів та підприємства загалом; взаємопов'язати ефективність та продуктивність праці з рівнем оплати праці.

б) для забезпечення кар'єрного росту необхідною умовою є організація на підприємстві особистих та групових консультацій; організація процесу самооцінки; підбиття підсумків із керівниками щодо результатів роботи за певний період та перспектив, на які може розраховувати працівник; формування оціночних центрів та центрів підвищення рівня кваліфікації.

в) чіткий розподіл обов'язків та відповідальності між працівниками;

г) постановка конкретних завдань та підтримка працівника при вирішенні цих завдань;

д) формування єдиного рівня доступності до інформації незалежно від посади;

е) створення швидкої та ефективної комунікації між різними рівнями структури підприємства;

є) застосування неформального стилю спілкування, що допоможе покращити зацікавленість працівників у роботі;

ж) виділення часу відпочинку в процесі виконання поставлених завдань.

З використання таких рекомендацій керівництво підприємства «Новатор» зможе покращити рівень задоволеності працівників мотиваційною структурою.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПРАЦІВНИКІВ ДП «НОВАТОР»

3.1 Розвиток матеріальних елементів мотиваційної структури працівників

Структура мотивацій працівників інноваційно-орієнтованого підприємства є відображенням їх позиціонування себе у соціумі – такі працівники зазвичай прагнуть суспільного визнання, очікують схвалення від колег, прагнуть професійно реалізуватись. Ці потреби відносять до вищого порядку і вони для багатьох творчих працівників є не менш важливими і актуальними, ніж потреби життєзабезпечення, які можуть бути задоволені суто економічними стимулами. Для таких працівників доцільно застосовувати як матеріальні так і нематеріальні складові мотивації, оскільки їх поєднання принесе найкращий результат [39].

З досліджень різних науковців можемо зробити такий висновок, що низький рівень ефективності праці співробітників полягає в неправильно сформованій системі мотивації, оскільки знайти золоту середину дуже важко, адже за часту використовується занадто сильна мотивація, яка спочатку дає хороші результати, проте з часом її результативність скорочується.

Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з ринковою економікою, до яких належить і Україна. Це зумовлене принаймні двома причинами: 1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації; 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці [47].

Матеріальну мотивацію можна поділити на декілька типів, які зображені на рисунку 3.1



Рисунок 3.1 – Види матеріальної мотивації [сформовано автором*]

Обидва типи матеріальної мотивації проявляються в грошовому вимірі, проте мають різну ефективність та залежать від індивідуальних якостей працівника, стажу його роботи, рівня кваліфікації та ставлення до підприємства загалом.

Сутність прямої матеріальної мотивації полягає у формуванні доплат, які працівник може отримати після вчасного та якісного виконання поставлених йому завдань та цілей, що підштовхує працівника до виконання особистих функціональних обов'язків. Щодо напрямів матеріальних мотиваційних факторів, то вони формуються з отримання додаткових пільг та різних привілеїв матеріального характеру, що в свою чергу підштовхують працівника до підвищення рівня результативності своєї діяльності.

Доцільність використання таких доплат та надбавок на підприємстві «Новатор» зумовлена такими явищами як:

а) керівництво отримає можливість більш об'єктивно проводити оцінку рівня трудової діяльності працівників і застосування стимулюючого мотиву для досягнення ними поставлених завдань;

б) працівники, які є зацікавленими у підвищенні результативності діяльності підприємства з використанням власних знань та навичок, матимуть гідну винагороду;

в) додаткові виплати до посадових окладів допоможуть систематично відкоригувати оплату у відповідності до підвищення заробітної плати за виконання та перевиконання поставлених норм виробітку [20].

На мою думку, на даний час особливої уваги на ДП «Новатор» необхідно надати формуванню такого матеріального фактора як соціальний пакет. Оскільки з його появою працівник зможе отримати базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, надання яких, як правило, здійснюється керівництвом підприємства за власною ініціативою.

До складових соціального пакету можна віднести:

– колективна складова – надається всьому колективу (спортивно оздоровчі, культурно-масові заходи, організація кімнат відпочинку тощо);

– індивідуальна складова – надається конкретному працівникові для задоволення його особистих потреб. Особливістю індивідуальних компенсацій та благ, що входять до соціального пакету, є те, що при їх наданні у найманого працівника виникає особистий дохід, що включається до складу місячного оподаткованого доходу для цілей оподаткування податком з доходів фізичних осіб [45].

Важливою складовою матеріальної мотивації є заробітна плата, оскільки саме вона є основним доходом працівників. По-перше, високий рівень заробітної плати допомагає скоротити плінність персоналу, що в свою чергу стабілізує трудовий колектив. При умові зниження рівня плінності персоналу на підприємстві зможе скоротити витрати пов'язані з наймом

працівників та їх навчанням, використавши ці кошти на процес виробництва, що допоможе підвищити рівень конкурентоспроможності продукції.

По-друге запровадження політики з високим рівнем заробітної плати дасть змогу залучити висококваліфікованих, ініціативних та досвідчених працівників, які зможуть покращити показники діяльності підприємства. Проте керівництво ДП «Новатор», має брати до уваги й інші матеріальні фактори мотивації – різного роду премії, індивідуальні грошові винагороди, ставки заробітної плати, участь в акціонерному капіталі, медичне обслуговування та страхування, організації різного роду відпочинку, тощо.

Значну увагу необхідно приділяти матеріальному виду мотивації на підприємстві, оскільки вона забезпечить високий рівень трудових показників, сформує певний тип поведінки у всіх працівників, які будуть налаштовані на покращення власної діяльності та організації загалом; дасть можливість працівникам повністю відкрити свої фізичні та розумові здібності при виконанні поставлених їм цілей [48].

Тому, враховуючи особливість розвитку виробництва на підприємстві ДП «Новатор», можемо запропонувати такі напрями удосконалення матеріальної мотивації:

1. Напрямок, який показує сутність мотиваційної системи оплати праці в системі покращення продуктивності праці. Поєднує в собі елементи покращення системи оплати праці з наданням можливості для працівників брати участь у власності та прибутку організації. Це є одним із головних стимулів для працівників. Першим кроком для удосконалення матеріальної складової системи мотивації є впровадження гнучкої системи оплати праці: зниження тарифної ставки; запровадження премій у відповідності до одержаного рівня прибутку. До прикладу, якщо співробітники перевиконують план до 15% від ставки, при умові перевиконання показників більше ніж на 20%, у відповідності до 30%. Такий тип мотивації допоможе підштовхнути працівників до збільшення обсягу виробництва продукції. Для стимулювання робітників кожного місяця необхідно формувати преміальний фонд, який

може сягати до 30% фонду заробітної плати. Найкраще буде спиратися на відсотки з фонду заробітної плати. Оскільки саме він включає в себе декілька типів працівників: управлінці, робітники, основний персонал та допоміжний. Також необхідною умовою є створення фонду матеріального стимулювання, який буде формуватися у розмірі 10% від загального прибутку підприємства.

2. Відповідно до рівня інфляції на підприємстві «Новатор» необхідною умовою є відстеження та аналіз мінімального рівня заробітної плати, формуючи її розмір не нижче наявної мінімальної заробітної плати, робітникам, які підлягають скороченню, відповідно загального підвищення рівня заробітної плати на підприємстві піднімати у відповідності до загальних підстав.

3. Застосування коефіцієнта для збільшення тарифів та окладів при реалізації бізнес-плану.

4. Застосування доплат за шкідливі умови праці не беручи до уваги індивідуальний кваліфікаційний розряд в сумі до 25% максимального розряду від діючих умов праці на робочому місці.

5. Застосування 100% тарифної оплати за роботу у нічний час.

6. Застосування виплат для працівників за вислугою років відповідно до таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Розмір винагороди за вислугу років

Категорія персоналу	Безперервний стаж роботи	Розмір винагороди у % у відповідності до тарифної ставки
Керівники, спеціалісти, основний цех та майстер цеху	Від 1 до 3-х років	7
	Від 3 до 5 років	9
	Від 5 до 15 років	17
	Більше 15 років	22
Інший персонал	Від 5 до 10 років	12
	Від 10 до 15 років	15

Джерело: власні розрахунки автора*

7. При постановці та виконанні особливих завдань використовувати доплату в розмірі до 55% тарифної ставки.

8. Відповідно до розміру фонду оплати праці застосовувати доплати за об'єднання різних посад однією людиною; надбавки за майстерність, кваліфікованість та ділові якості керівникам, службовцям та фахівцям.

9. Доцільною також є мотивація за допомогою прибутку підприємства, а саме в його розподілі між співробітниками. Такий розподіл можливий у формі виплат або передачі певного відсотка акцій підприємства [14].

Отже, ефективна структура мотивації є головним фактором впливу на розвиток підприємства, оскільки правильно підібрана та сформована система мотивації допомагає організувати ефективний та результативний процес виробництва та функціонування діяльності підприємства загалом. Тому формуючи матеріальну систему мотивації персоналу керівництво повинно пам'ятати, що вона має бути зрозуміла та доступна для всіх працівників, гнучкою, що в свою чергу допоможе підтримувати та заохочувати всі позитивні зміни у роботі. Матеріальні заохочення повинні бути економічно та психологічно обгрунтовані, сформовані таким чином, щоб кожен працівник був впевнений у справедливості застосування цих винагород по відношенню до нього та посилював свій інтерес у індивідуальній роботі кожного працівника та колективу загалом. Та в кінцевому результаті застосування матеріальної мотивації у кожного працівника має бути сформований конкретний взаємозв'язок між результатами.

3.2 Розвиток нематеріальних елементів мотиваційної структури працівників

Низький рівень мотивації в сучасних умовах господарювання, негативно впливає на діяльність підприємства, оскільки стає неможливо відкрити на повну потенційні можливості як підприємства так і працівників,

які стають не зацікавленими у своїй роботі. На даний час на підприємстві «Новатор» несприятлива фінансова ситуація, яка значно звужує можливість матеріальної мотивації працівників. Тому доцільним для керівництва заводу зараз є впровадження в структуру мотивації ефективних нематеріальних методів стимулювання. До нематеріальної мотивації відносять стимули, які проявляються у безготівковому вимірі, проте підприємство може понести певні матеріальні витрати для ефективності робочої сили: організація саморозвитку та навчання працівників, можливість росту по кар'єрних сходах, безкоштовне харчування на базі підприємства, організація оздоровчих поїздок, тощо.

Зокрема, В. Зіновчук та Т. Штерма розглядають нематеріальну мотивацію як цілісний комплекс управлінських заходів для досягнення цілей підприємства, що базуються на принципах соціального партнерства і сприйняття працівниками загальноорганізаційних принципів, відповідальності та пріоритетів [18].

Використовуючи нематеріальні заходи мотивації, керівництво підприємства зможе досягти покращення умов праці, підвищить зацікавленість працівників та підготує їх до розкриття власних фізичних та розумових здібностей, покращить психологічний клімат у колективі.

У теперішніх умовах господарювання застосування матеріального заохочення без застосування нематеріальної мотивації не дасть позитивного результату, як при умові поєднання цих двох типів мотивації. Оскільки нематеріальна мотивація на даний момент має бути на першому місці та частиною культури компанії, яка побудована на внутрішніх та емоційних потребах співробітників, а матеріальна мотивація має бути сформована з додаткових доплат, які покращать загальну ефективність системи мотивації на ДП «Новатор».

Виокремлюють доволі небагато засобів нематеріальної мотивації, які об'єднують у дві групи, що зображено на рисунку 3.2

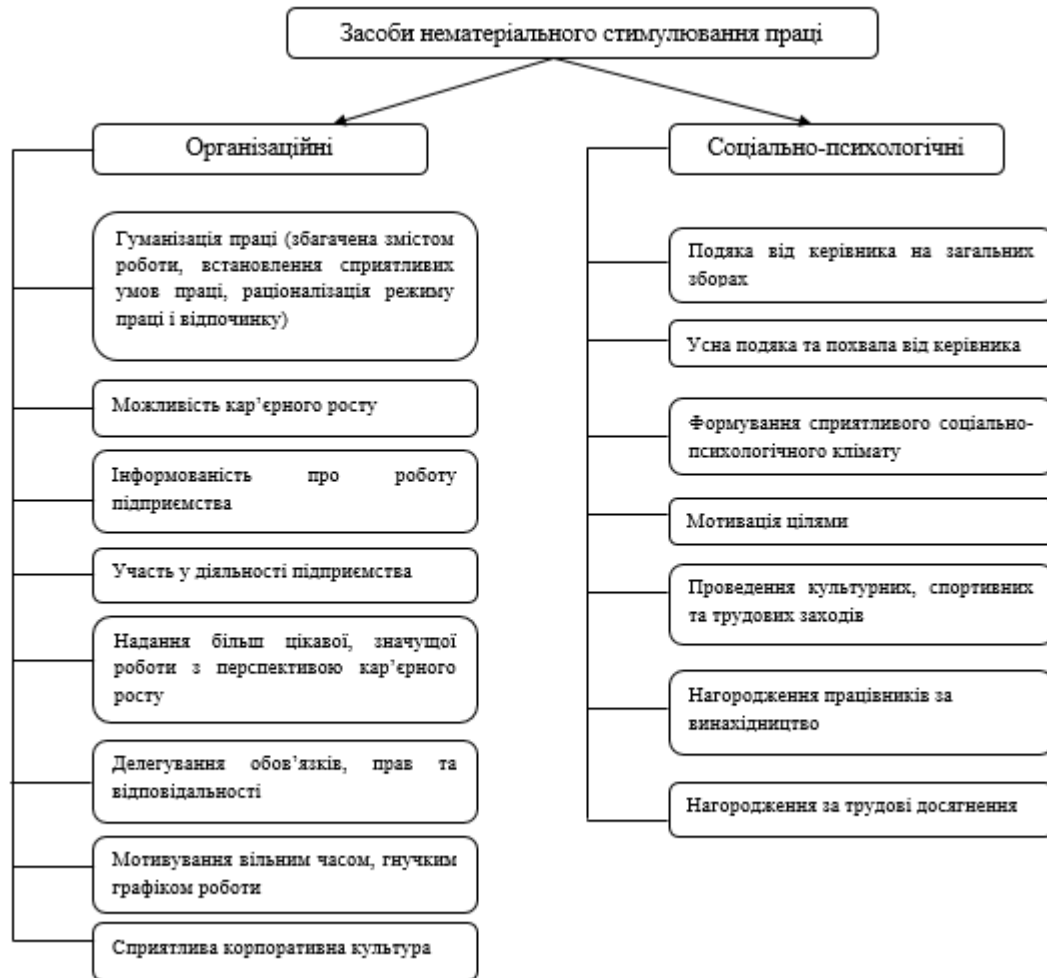


Рисунок 3.2 – Засоби нематеріального стимулювання персоналу підприємств
[сформовано на основі 1*]

Отже, враховуючи умови діяльності заводу ефективною система мотивації буде та, в основу якої поєднано наявну матеріальну та нематеріальну складові системи мотивації, а також її поєднання та взаємодоповнення з наявною стратегією розвитку підприємства ДП «Новатор». Сформувавши систему мотивації, яка направлена на вирішення та задоволення потреб персоналу, які є для них найважливішими для їх особистих цілей та цілей підприємства загалом.

При формуванні системи нематеріальної мотивації необхідно враховувати такі фактори як [40]:

1. Мотиваційна система має бути спрямована на розвиток основних напрямів діяльності підприємства.

2. Система мотивації повинна бути спрямована на весь персонал підприємства.

3. Періодично необхідно оновлювати та вдосконалювати систему мотивації.

4. Вчасно адаптувати підходи та інструменти мотивації під різні групи працівників.

Враховуючи той факт, що працівники різних категорій є об'єктом мотивації, то обов'язково керівництво має врахувати їх відмінність стимулювання, оскільки для молодих фахівців важливим фактором є кар'єрний ріст та можливість самореалізації на підприємстві. Щодо працівників, які досягли пенсійного віку, то основним для них є визнання їх як цінного працівника, його авторитету та можливість відчуття незамінності їх на підприємстві. Також необхідно враховувати і фінансовий стан кожного працівника, адже той працівник, який є матеріально забезпеченим, надаватиме перевагу нематеріальним факторам стимулювання праці. Оскільки такий тип працівників значну увагу надає для змісту та процесу праці, яку виконує, та рівня результативності їхньої праці.

У працівників з низьким рівнем фінансової забезпеченості відповідно переважатимуть фактори матеріальної мотивації. Отож бо керівник повинен вміти відрізняти потреби працівників, аби зрозуміти, яка саме мотивація допоможе покращити ефективність праці його підлеглих та підвищення рівня доходності підприємства.

Для формування дієвого механізму нематеріальної складової в структурі мотивації на ДП «Новатор» необхідно застосувати такі методи:

– кожен співробітник є особистістю, до якого кожен має проявляти повагу, враховувати його потреби та зацікавленість;

– забезпечення безпечних та необхідних умов праці відповідно до стандартів;

- наявність моральної та соціальної захищеності працівників;
- забезпечення для усіх працівників однакових можливостей просування по кар'єрних сходинках;
- забезпечення навчання та підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- створення відкритого та здорового суперництва з періодичним підбиттям підсумків;
- гідний рівень винагороди за підвищення показників праці;
- об'єктивна та прозора система оцінки праці;
- залучення працівників у процес управління виробництвом;
- оголошення успіхів у роботі та підтвердження цінності працівників для підприємства.

Аби нематеріальна система мотивації була ефективною, необхідно обирати методи негрошового заохочення, які показують об'єктивну структуру мотивів працівників та підприємства загалом. Враховуючи нестабільний фінансовий стан підприємства «Новатор», необхідно застосовувати ті методи, за допомогою яких можна досягти найвищого рівня продуктивності праці та якості роботи працівників, при цьому ще й скоротити витрати на оплату праці. Тому на даний момент управлінці мають приділити більше уваги для методів нематеріального стимулювання. Обов'язково з врахування кожного працівника його особистих якостей, наявним рівнем ресурсів на підприємстві та у відповідності до стилю керівництва в організації.

3.3 Удосконалення мотиваційної структури з використанням зарубіжного досвіду

Іноземні фірми для вирішення проблем мотивації також приділяють чимало уваги. Вітчизняні підприємства в основному використовують як головний фактор мотивації оплату праці з фіксованими тарифними ставками, що в свою чергу є малоефективним. У вітчизняних організаціях застосовують

переважно лише фінансові та економічні стимули, а такі, як трудові та професійні, не використовують взагалі, на відміну від закордонних організацій, де теорія мотивації вже десятиліттями не лише вивчається і поглиблюється, але й втілюється на практиці [26].

Виділяють доволі багато концепцій та теорій, які різні держави застосовують для отримання найкращих результатів діяльності. Керівництво ДП «Новатор», спираючись на закордонний досвід, може сформувати власні інструменти та методи мотивації персоналу. Особливу увагу необхідно звернути на моделі американських, європейських та японських організацій. Для цих типів моделей характерні національні особливості та специфічні підходи до стимулювання праці співробітників. У структурі цих систем є певні відмінності, які безпосередньо пов'язані з національною культурою. Проведемо аналіз широко вживаних моделей стимулювання працівників.

Японська модель включає в себе технології праці з працівниками, які покращують ефективність застосування трудового потенціалу робітників в організації. Виділяють шість чинників впливу на формування заробітної плати працівників японських організацій, які представлені на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Фактори впливу на формування заробітку працівника в японській концепції мотивації персоналу [сформовано на основі 23]

Зараз пільги на житло, згідно з статистикою, виплачують 85% підприємств, а пільги на транспорт – 90%. Один раз на рік, після домовленості із профспілкою, заробітна плата працівників усіх підприємств Японії зростає на деякий відсоток [23].

Завдяки використанню нестандартних систем мотивації працівників, японські підприємства спромоглися досягти стрімкого розвитку промисловості з використанням моделі соціального розвитку.

Більшість науковців вважають, що японська модель має велику гнучкість. Японські підприємства віддають перевагу інтегрованим системам, які поєднують традиційну і нову системи формування заробітної плати, яка безпосередньо пов'язана з віком, стажем, професійним розрядом і результативністю праці. Мотиваційна система заснована на підвищенні кваліфікаційного рівня працівників і його трудового внеску. Система довічного найму персоналу на підприємстві та відданість працівників своєму підприємству дозволила Японії домогтися високої продуктивності і якості праці [22].

Особливостями японської моделі є:

1. Рівень заробітної плати напряму залежить від наявного стажу роботи працівника в організації.
2. Врахування життєвих пікових ситуацій.
3. Рівень заробітку управлінців залежить від показників діяльності організації.

Отже, до складових мотивації праці в японській моделі лежить довічний найм; підтримка неформальних стосунків та трудова мораль між працівниками; підбір кадрів; згуртованість колективу.

Застосувавши на підприємстві «Новатор» дану систему мотивації, керівництво зможе зблизити співробітників, зможуть організувати навчання працівників на базі підприємства; можливість формування системи бонусів відповідно до результатів виконання поставлених завдань. Проте важливо остерігатися таких проблем як непорозуміння між працівниками через різний

рівень оплати праці; при вічному наймі працівник отримуватиме виплати за вислугу років, проте це може негативно вплинути на зацікавленість працівником у роботі та з часом може пригнічувати його через неможливість змінити місце роботи.

Американська модель мотивації побудована на заохоченні підприємницької активності населення та збагачення найбільш активної його частини. Вона спрямована на масову орієнтацію на досягнення особистого успіху кожного, а також високий рівень економічного добробуту.

Дана модель включає соціокультурні та психологічні цінності, оскільки вона спрямована на задоволення добробуту працівників та покращення економічної ситуації в цілому. Отже, при формуванні системи мотивації праці з використання американської моделі на підприємстві необхідно буде запровадити відрядну і погодинну систему оплати праці та преміювання. Оскільки такий тип оплати праці створений для того, аби працівник якісно здійснював свою діяльність та міг збільшити фіксовану заробітну плату.

Оплата праці періодично переглядається (за підсумками регулярної оцінки роботи співробітників), що істотно підвищує гнучкість системи мотивації праці і спонукає працівників постійно підтримувати якість своєї роботи на високому рівні. Крім того, на деяких підприємствах з новою системою оплати праці матеріальне заохочення залежить не тільки від вироблення, але і від рівня професіоналізму персоналу і числа освоєних професій, що дуже позитивно позначається на мобільності працівників всередині підприємства, якості роботи, особистісному зростанні, задоволеності працею і відносинами в колективі [37].

Однією з найпоширеніших форм оплати праці як для основних так і для допоміжних робітників сьогодні тут є оплата, що поєднує складові відрядної та погодинної систем. Денний заробіток працівника розраховується як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. Така система оплати праці не передбачає виплату премій, оскільки за твердженнями американських економістів, суми ці вже закладені у високій тарифній ставці працівника та

окладі службовця. Однак більшість фірм як у США так і в інших країнах схиляються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням [3]. Взнявши за основу на заводі «Новатор» дану модель системи мотивації персоналу, можна досягти високого рівня довіри персоналу до управлінців; залучати працівників у процес управління, що ефективно впливатиме на ініціативність працівників.

Стратегічне планування є основою формування французької моделі. Оскільки в ній науковці описують такі чинники як: індексація заробітної плати в залежності від рівня цін та індивідуалізується оплата праці, де враховується кваліфікація, якість роботи, раціоналізаторські пропозиції, мобільність працівника. На багатьох французьких підприємствах є бальна оцінка роботи персоналу за шістьма критеріями: професійних знань, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва й ініціативності. Такий підхід до мотиваційної системи дуже результативний, оскільки підвищує ефективність праці й забезпечує широку поінформованість працівників про стан справ на фірмі [11].

Базою німецької моделі мотивації праці робітників є інтереси людей, які несуть відповідальність перед суспільством. Західні науковці описують ідеальне поєднання мотивації та соціальних гарантій, які є найкращим варіантом можливості прояву свободи в системі «виробництво – споживання». Проте не всі особистості вміють та хочуть працювати у відповідності до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини має назву «Соціальне», оскільки в країні створені умови для усіх німців, які притупляють несправедливість та оберігають беззахисних та обділених людей. Дана модель допомагає забезпечити економічний добробут та соціальні гарантії для працівників в рівній мірі. Застосувавши на практиці дану модель мотивації, керівництво зможе покращити рівень трудової активності підприємства, що в свою чергу покращує загальні результати діяльності підприємства.

Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через

перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати. Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки й техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю. У шведській інтерпретації це означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію й виконують аналогічну роботу, отримують однакову зарплату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, із 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5—на середньому рівні, а 2 — збитково, то на кожному з цих підприємств одержують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді [13].

Отже, ми можемо виділити такі основні складові структури мотивації праці, які застосовують в країнах з високим рівнем розвитку економіки, аби на українських підприємствах в тому числі й ДП «Новатор» могли сформувати більш ефективну мотиваційну структуру праці співробітників:

- надання самостійності спеціалістам та управлінцям при виконанні поставлених завдань та обов'язків;
- працівники зазвичай вкладають кошти в інновації, науку та підвищення рівня кваліфікації аби не втрати своє джерело прибутку;
- використання систем мотивації праці як інструмент диференціації праці у відповідності до посади та рівня складності виконання роботи;
- переважає погодинна оплата праці в різних її формах;
- нормування праці є важливим інструментом на іноземних підприємствах;

- якісні показники праці оцінюються значно вище, оскільки розумова праця набагато цінніша, ніж фізична;
- формування індивідуальної заробітної плати у відповідності до прояву здібностей працівника;
- застосування нетрадиційних методів матеріальної мотивації трудового потенціалу працівників, тобто залучення працівників у розподіл прибутку, продаж акцій за ціною їх собівартості, або нижче ринкової, тощо.

Отже, проаналізувавши ефективність управління успішних підприємств Великої Британії, Японії, Німеччини, США, доцільним буде використати їх досвід для створення та удосконалення наявної структури мотивації на вітчизняних підприємствах. Проте застосування в Україні, в тому ж числі і на ДП «Новатор», ідентичної моделі мотивації закордонних підприємств неможливо. Оскільки їх використання залежить не тільки від бажання та можливостей керівника, а й безпосередньо від стану економіки країни загалом, культурних особливостей нації та фінансового становища підприємства, тощо. Найкращим варіантом для керівників ДП «Новатор» буде використання певних складових із описаних закордонних моделей, аби сформувати власну ефективну мотиваційну структуру. На мою думку, найкращим варіантом для цього буде французька та американська моделі. Адже вони поєднують безліч мотиваційних факторів різного характеру, які не складно буде застосувати на ДП «Новатор». У разі впровадження французької моделі керівництво повинне бути готовим до оплати заробітної зарплати у відповідності до обсягів виконаної праці та співучасті співробітника у прибутках організації. Вигодою застосування французької моделі є те, що підприємство з легкістю пристосується до ринкових змін, для вітчизняних підприємств є доволі вагомим фактором, оскільки вони зазвичай знаходяться у нестабільному ринковому середовищі. Проте обов'язково необхідно врахувати і такий недолік як ускладнення діючої системи оподаткування України. Щодо шведської, японської та німецької моделей, то їх використання на українських підприємствах стає неможливим, оскільки наші роботодавці не готові

забезпечити довічний найм працівникам, гарантувати стабільні соціальні гарантії та запровадження в аналогічних організаціях однакової заробітної плати.

Отже, для удосконалення структури мотивації працівників на підприємстві ДП «Новатор», рекомендую такі заходи (таблиця 3.2)

Таблиця 3.2 – Рекомендовані заходи для удосконалення структури мотивації працівників на ДП «Новатор»

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1. Рекомендації щодо удосконалення мотиваційної структури за допомогою матеріальних елементів	Застосування гнучкої системи оплати праці та формування кошторису для навчання працівників.	Підвищить зацікавленість працівників у процесі роботи, підвищиться продуктивність праці, можливість отримання нових знань та просування по кар'єрних сходинках.
2. Рекомендації щодо удосконалення мотиваційної структури за допомогою нематеріальних елементів	Покращення умов праці; залучення працівників до процесу формування цілей та прийняття рішень, формування умов для соціальної активності працівників	Допоможе формуванню сприятливого клімату та згуртованості команди та підвищенню продуктивності та організації праці.
3. Рекомендації, щодо удосконалення мотиваційної структури на основі зарубіжного досвіду	Поєднання матеріальних та нематеріальних складових структури мотивації, що в результаті дасть найбільшу ефективність праці.	Забезпечення необхідних умов праці в яких співробітник буде проявляти власні здібності та знання аби досягати власних цілей та цілей підприємства.

Джерело: сформовано автором*

Отже, для управлінців підприємства «Новатор» необхідно терміново звернути увагу на вдосконалення мотиваційної структури працівників. Необхідно підібрати ті типи винагород для співробітників у залежності від отриманих ними результатів та рівня кваліфікації, що в свою чергу підштовхне працівників до прояву особистого потенціалу.

Висновки до розділу

Отже, ми можемо зробити такі висновки, що для забезпечення успіху організації необхідною умовою є ефективна структура мотивації праці співробітників. Аби досягнути очікуваних результатів від застосування структури мотивації, її впровадження має охоплювати всі рівні управління в організації та бути взаємопов'язаною. Нами було виділено такі основні види мотивації: матеріальна та нематеріальна. Доцільним є застосування цих двох видів мотивації одночасно задля підвищення ефективності системи мотивації та її дієздатності. На ДП «Новатор» застосовують як матеріальні так і нематеріальні методи мотивації. До матеріальних методів мотивації, які застосовують на підприємстві є оплата праці, преміювання та надбавки. Тому найближчим часом необхідно удосконалити наявну структуру стимулювання, оскільки вже викорисотвувані методи є застарілі та не приносять необхідної ефективності. Виділимо декілька основних самостійних напрямків для покращення структури мотивації співробітників на ДП «Новатор»: удосконалення якості роботи; матеріальне стимулювання; введення співробітників у процеси управління; нематеріальне стимулювання; вдосконалення організації праці.

При застосуванні мотивації необхідно брати до уваги умовний поділ працівників на дві категорії: інтелектуальні працівники та працівники фізичної праці. Адже використання однієї системи мотивації буде не доцільним для цих категорій, оскільки вона не принесе ніяких результатів. При з застосуванні запропонованих методів керівництво не понесе високих фінансових затрат, але призведе до підвищення рівня мотиваційної ефективності та показників діяльності з допомогою використання людського чинника. Також керівництву необхідно поступово включати в нову систему мотивації, інноваційні методи мотивації, що значно допоможе розвитку співробітників.

ВИСНОВКИ

Отже, аналізуючи зміст дипломної роботи, ми бачимо, що мотивація – це прояв людських можливостей, за допомогою яких вона задовольняє матеріальні та духовні потреби завдяки власній праці. Також мотивація підштовхує людину до формування певної поведінки та окреслює її шлях професійної діяльності. На підприємстві «Новатор», мотивація виступає головним фактором підвищення ефективності продуктивності праці співробітників, оскільки вона є взаємопов’язаною з потребами людини.

На підприємстві «Новатор» керівництво застосовує як матеріальні так і нематеріальні складові системи мотивації. Проте, як ми бачимо, вони не приносять бажаного результату, але й надалі використовуються без необхідного ефекту. В основному керівництво систему мотивації сформувало на основі матеріальних факторів. Підприємство «Новатор» є багатопрофільним, інноваційно-орієнтованим підприємством, яке забезпечує виробництво продукції необхідної для задоволення споживчих потреб населення.

Проаналізувавши дані підприємства «Новатор», можна зробити такі висновки щодо аналізу основних техніко економічних показників, що найбільш сприятливим роком для підприємства став 2019 р., оскільки чистий прибуток зріс у декілька разів та становив 24262 тис. грн, що на 22427 тис. грн більше, ніж у 2020 році. Причиною такого різкого зниження є нестабільна політична ситуація в країні, економічна криза.

Щодо аналізу середовища функціонування підприємства, то ми бачимо, що підприємство має доволі велику кількість споживачів, постачальників, конкурентів та посередників, оскільки займається виготовлення різного виду продукції та у великих кількостях.

Результати аналізу структури персоналу ДП «Новатор» свідчать нам про скорочення чисельності персоналу за 2018-2020 роки. Така тенденція в основному зумовлена впровадженням автоматизованих виробничих ліній та

нестабільною економічною ситуацією на підприємстві. У процесі діяльності беруть участь працівники різного віку та рівнем освіти, проте переважають працівники чоловічої статі, на що безумовно впливає специфіка діяльності підприємства.

Щодо мотивації, то на ДП «Новатор» є сформовано перспективну систему мотивації, яка поєднує як матеріальні так і нематеріальні фактори стимулювання. Однак з отриманих результатів, ми бачимо, що вона є не достатньо ефективною, оскільки підприємство має проблеми з фінансовою складовою реалізації сформованих мотиваційних заходів, оскільки доплати від перевиконання планових показників нараховуються не стабільно, та в основному навантаження отримує фонд заробітної плати, який потребує перебудови. Тому для покращення стимулювання необхідно приділити увагу таким складовим:

- удосконалення якості роботи;
- матеріальне стимулювання;
- введення співробітників у процеси управління;
- нематеріальне стимулювання;
- вдосконалення організації праці, тощо.

З врахуванням усіх запропонованих нами шляхів удосконалення системи мотивації працівників керівництво зможе досягти 100% ефективності системи мотиваційної структури, що в результаті покращить рівень конкурентоспроможності підприємства та його показники економічної діяльності загалом.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Бакуліна О. С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації Євроінтеграційних пріоритетів: дис. канд..екон. наук : 08.00.04 / О. С. Бакуліна; ЖНАЕУ ; наук. кер. Зінчук Т.О. – Житомир : [б. в.], 2015. – 280 с.
2. Бекірова М. Г. Мотивація як процес трудової діяльності/ М. Г. Бекірова, І. В. Перфілова, М. В. Чуб // Управління економічними системами. – 2015. - №2. – С.27.
3. Биба В. В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України/ В. В. Биба, Н. Б. Теницька // Мукачівський державний університет. Серія: Економіка та управління підприємствами. – 2017. – №10. – С. 166 – 171.
4. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності / О.С. Біліченко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2012. – № 4. – С. 119-125.
5. Богиня Д. П. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики: монографія / Богиня Д. П., Долгова Л. І., Куліков Г. Т. та ін. – К.: Ін-т економіки НАН України, 1997. – С. 138 – 158.
6. Бодди Д. Основи менеджмента / Бодди Д., Пэйтон Р. ; пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Кайтуревского. СПб.: Питер, 1999. 816 с
7. Болтянська, Л. О. Економіка підприємства : навч. посібник / Л. О. Болтянська, Л. О. Андрєєва, О. І. Лисак. – Херсон : Олді-плюс, 2015. – 668 с.
8. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом : Монографія / В. Г. Воронкова – Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2005. – 472 с.
9. Гетьман О. О Економіка підприємства: посібник / О. О Гетьман., В. М. Шаповал – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488с.
10. Грiшнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник– 5 – те вид., оновлене. / О. А. Грiшнова. – Київ, 2011. – 390 с.

11. Дмитренко Г. А. Мотивація та оцінка персоналу: посібник / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко – К: МАУП, 2015. – 248 с.
12. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда, Х. Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, – 2010. Вип. – 20 (14). С. 188 – 193.
13. Животова И. И. Корпоративная культура: стремление к совершенству / И. И. Животова // Управление компанией. – 2016. – № 3. – С. 65–70.
14. Жуковський І. В. Методика вивчення та розвитку мотивації професійного самовдосконалення співробітників фірми / І. В. Жуковський // Управління персоналом. – 2015. - №13. – С.55-56.
15. Зайцева Т. В. Управління розвитком людських ресурсів: монографія / Т. В.Зайцева // – М.: НІЦ Інфра, 2012. – 128 с.
16. Заставнюк Л. І. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства / Л. І. Заставнюк, Т. Р. Липовецька // Приазовський економічний вісник. – 2019 . – №3. – С.166-172.
17. Збрицька Т. П. Актуальність мотивації та демотивації – чинники які впливають на конкурентоспроможність персоналу / Т. П. Збрицька, В. М. Осипов // Перспективи економічного зростання та інноваційного розвитку країн: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції. - у 3-х частинах. – Одеса: ЦЕДР, 2014. – Ч. 2. – С. 90-93.
18. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств / В. В. Зіновчук, Т. В. Штерма. – Чернівці : Буковинський ун-т. – 2012. – С. 228.
19. Іванов І. А. Інноваційний менеджмент : підручник для вузів / І.А. Іванов – Ростов-на-Дону, Баро-ПРЕСС, 2008. – 288 с.
20. Карпунь, І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства / І. Н. Карпунь // Проблеми економіки та управління. – Л. : Видавництво Нац. Унів. «Львів. Політехніка», 2008. – С. 529 – 533

21. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М. П. Клименко, О. О. Філатова // Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць. – 2011. – № 5. – С. 81–85.
22. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.
23. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І.О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013.– №2 (71). – С. 151–154. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_2_31
24. Кузьмин О. Є. Теоретичні і практичні засади менеджменту: навчальний посібник / О. Є. Кузьмин, О. Г. Мельник. 2-е вид. доп. перероб. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інститут післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2003. 352 с.
25. Лазоренко Л. В. Сучасні аспекти мотивації персоналу / Л. В. Лазоренко // Фінансово-економічні проблеми розвитку підприємництва в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., (м. Житомир, 6-7 жовт. 2005 р.). – Житомир, 2005. – С. 96-97
26. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – № 4 [електронний ресурс]. – режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>
27. Портер М. Конкурентна стратегія : Методика аналізу галузі і конкурентів / М. Портер ; Пер. з англ. – 4 - е вид. – М. : Альпіна Паблішер, 2011. – 453 с.
28. Машук К.І Теоретичні аспекти удосконалення системи мотивації праці на підприємствах України/ К.І. Машук: Problems and achievements of modern science : coll. Of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with materials of the International scientific-practical conf., Cork, May 6, 2019. Cork : NGO «European Scientific Platform», 2019. V.3. p. 112.]

29. Нікітін Ю. О Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / Ю. О. Нікітін, Г. Рукас-Пасічнюк // Актуальні проблеми економіки. – № 4 (154). – 2014. – С. 238-246.
30. Обушак Т. А. Сутність фінансового стану підприємства / Т. А. Обушак // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 9. – С. 92–100.
31. Офіційний сайт ДП «Новатор» [Електронний ресурс].
Режим доступу: http://www.novator.com/index_uk.php?id=info
32. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. / І. М Хоменко. // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2013. – № 10. С. 293–298.
33. Петрович Й. М. Економіка підприємства: підручник / Й. М. Петрович, А.Ф. Кіт, Г.М. Захарчин, Г. І. Кіндрацька – К. : Економіка підприємства. Львів, 2008. – 379с с.141-145
34. Поддєрьогіна А. М. Фінансовий менеджмент: підручник / А. М. Поддєрьогіна. – К.: КНЕУ, 2005. – 627 с.
35. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник / С. Ф. Покропивного – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2006. – 350 с.
36. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / В. В. Різник // Економічний вісник університету. – 2010. – № 15/1. – С. 58-62.
37. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. / С. В Рукасов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 5. – С. 93-96.
38. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6. Т. 2. – С. 178-181.
39. Стадник В. В. Стан і чинники економічної динаміки підприємств машинобудування України / В.В. Стадник, О. В. Головчук, Ю. О. Головчук //

Проблеми економіки. – 2017. – № 2. – С. 140-148. Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_2_20

40. Стадник В. В. Особливості мотиваційної структури працівників інноваційно-орієнтованого підприємства / В. В. Стадник, К. І. Машук / Матеріали І Міжнародної науково-практичної дистанційної конференції «Проблематика та інноваційна парадигма розвитку економіки, бізнесу та hr-інжинірингу» : 11-12 листопада 2021 р. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький. нац. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2021. – С 394.

41. Тужилкіна О. В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О. В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37-41.

42. Цуркан М. Л. Інноваційні механізми управління розвитком персоналу корпоративних підприємств інтегрованих холдингів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та упр. підприємствами" / М. Л. Цуркан. ; Держ. ВНЗ «Приазов. держ. техн. ун-т». – Маріуполь (Донец. обл.), 2017. – 21 с., включ. обкл. : іл., табл. – Бібліогр.: с. 16-18 (16 назв). – 100 пр. – [2017-4317 А] УДК 005.95:005.591.6:334.758.4

43. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом / А. В. Черкасов // Вісник Нац. університету «Львівська політехніка» : Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 628 С. 692-695.

44. Черномазюк А. Г. Сучасні тенденції розвитку вітчизняного машинобудування та його ресурсні детермінанти / А. Г. Черномазюк, В. В. Стадник // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 2 (6). – С. 91 – 99.

45. Шаповал О. А. Шляхи підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства харчування [Текст] / О. А. Шаповал // Вісник Національного технічного університету. «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – 2014. – С. 131–138.

46. Шиманська К. В. Облік операцій з надання соціального пакету працівникам підприємства в межах виконання положень колективного договору / К. В. Шиманська // Вісник ЖДТУ. Серія. Економічні науки. – 2009. – №2(48). – С. 138-144.
47. Щокін Г. В. Менеджмент : понятійно - ермінологічний словник / Г. В. Щокін, М. Ф. Головатий, О. В. Антонюк, В. П. Сладкевич – К. : МАУП, – 2007. – 744 с.
48. Яковенко В. Г. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення ефективності роботи підприємства / В.Г. Яковенко, В.І. Куделя // Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – №32. – С.140-144.
49. Ярмош В.В. Мотивація персоналу на сучасних підприємствах / В.В. Ярмош // Молодий вчений. – 2015. – №1. – С.45-52.
50. Yerkes R. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit – formation / R. Yerkes, J. Dodson // Comp. Neurol. Psychol. – 1908. – N 18. – С. 459 – 482.
51. Stadnyk V. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations / V. Stadnyk, P. Izhevskiy, O. Zamazii, A. Goncharuk, O. Melnichuk // Problems and Perspectives in Management. – 2018. – Vol.16. – Iss.2. – P. 90-101. doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Вікова структура персоналу підприємства ДП «Новатор»

Вік персоналу	Рік						Темп змін, %	
	2018		2019		2020		2019/ 2018	2020/ 2019
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
Чисельність персоналу, всього	1648	100	1376	100	1220	100	83,5	88,7
В тому числі у віці: 18-35 років	289	17,5	232	16,9	197	16,1	80,3	84,9
36-45 років	231	14,0	199	14,5	181	14,8	86,1	91,0
46-55 років	293	17,8	235	17,1	203	16,6	80,2	86,4
56-65 років	591	35,9	496	36,1	438	36,0	83,9	88,3
66- і більше років	244	14,8	214	15,6	201	16,5	87,7	93,9

Джерело: власні розрахунки автора на основі статистичної звітності*

Таблиця А.2 – Структура персоналу підприємства ДП «Новатор» за рівнем стажу роботи

Рівень стажу	Рік						Темп змін,%	
	2018		2019		2020		2019/ 2018	2020/ 2019
	Осіб	У %	Осіб	У %	Осіб	У %		
Чисельність персоналу, всього	1648	100	1376	100	1220	100	83,5	88,7
0-5 років	105	6,4	107	7,8	87	7,1	101,9	81,3
6-10 років	209	12,7	186	13,5	147	12,0	89,0	79,0
11-15 років	64	3,9	69	5,0	77	6,3	107,8	111,6
16-20 років	112	6,8	76	5,5	82	6,7	67,9	107,9
21-25 років	117	7,1	83	6,0	66	5,4	70,9	79,5
26-30 років	93	5,6	97	7,0	64	5,2	104,3	66,0
31-35 років	53	3,2	59	4,3	84	6,9	111,3	142,4
36-40 років	245	14,9	173	12,6	149	12,2	70,6	86,1
41-45 років	262	15,9	198	14,4	212	17,4	75,6	107,1
46-50 років	202	12,3	177	12,9	155	12,7	87,6	87,6
51-55 років	115	7,0	103	7,5	79	6,5	89,6	76,7
56 і більше років	71	4,3	48	3,5	18	1,5	67,6	37,5

Джерело: власні розрахунки автора на основі статистичної звітності*

Таблиця А.3 – Статева структура персоналу підприємства ДП «Новатор»

Категорія персоналу	Рік						Темп змін, %	
	2018		2019		2020			
	осіб	У %	осіб	У %	осіб	У %	2019/ 2018	2020/ 2019
Чисельність персоналу, всього, чол, в т.ч.	1648	100	1376	100	1220	100	83,5	88,7
Промислово-виробничий персонал:	1610	97,7	1347	97,9	1199	98,3	83,7	89,0
Чоловіки:	925	57,5	746	55,4	628	52,4	86,0	84,2
У тому числі:	130	14,1	98	13,1	92	14,6	75,4	93,9
1) керівники								
2) спеціалісти	98	10,6	71	9,5	72	11,5	72,4	101,4
3) робітники	663	71,7	565	75,6	456	72,6	85,2	80,7
4) інші службовці	34	3,6	14	1,9	8	1,3	41,2	57,1
Жінки:	685	42,5	601	44,6	571	47,6	87,7	95,0
У тому числі:	52	7,6	71	11,8	66	11,6	136,5	93,0
1) керівники								
2) спеціалісти	94	13,7	110	18,3	101	17,6	117,0	91,8
3) робітники	519	75,8	409	68,1	398	69,7	78,8	97,3
4) інші службовці	20	2,9	11	1,8	6	1,1	55,0	54,5
Непромислова група	38	2,3	27	2,1	21	1,7	71,1	77,8
- чоловіки	25	65,8	16	59,3	14	66,7	64,0	87,5
- жінки	13	34,2	11	40,7	7	33,3	84,6	63,6

Джерело: власні розрахунки автора на основі статистичної звітності*

Таблиця А.4 – Освітня структура персоналу ДП «Новатор»

Рівень стажу	Рік						Темп змін, %	
	2018		2019		2020		2019/ 2018	2020/ 2019
	осіб	У %	осіб	У %	осіб	У %		
Чисельність промислово виробничого персоналу, всього	1610	100	1347	100	1199	100	83,7	89,0
1. Вища освіта, всього, у т.ч.:	317	19,7	312	23,2	300	25,0	98,4	96,2
- керівників	108	34,1	110	35,3	107	35,7	101,9	97,3
- спеціалістів	106	33,4	113	36,2	112	37,3	106,6	99,1
- робітників	89	28,1	81	26,0	76	25,3	91,0	93,8
- службовців	14	4,4	8	2,6	5	1,7	57,1	62,5
2. Неповна вища освіта, у т.ч.:	24	1,5	11	0,8	7	0,6	45,8	63,6
- керівників	2	8,3	1	9,1	0	0	50,0	0
- спеціалісті	2	8,3	1	9,1	1	14,3	50,0	100
- робітників	12	50,0	5	45,5	2	28,6	41,7	40,0
- службовців	8	33,4	4	36,3	4	57,1	50,0	100
3. Базова вища освіта, всього, у т.ч.	343	21,3	269	20,0	233	19,4	78,4	86,6
- керівників	47	13,7	38	14,1	35	15,0	80,9	92,1
- спеціалістів	63	18,4	51	19,0	48	20,6	81,0	94,1
- робітників	222	64,7	176	65,4	149	63,9	79,3	84,7
- службовців	11	3,2	4	1,5	1	0,4	36,4	25,0
4. Середня спеціальна освіта, всього, у т.ч.:	398	24,7	320	23,8	280	23,4	80,4	87,5
- керівників	11	2,8	5	1,6	6	2,1	45,5	120,0
- спеціалістів	14	3,5	11	3,4	8	2,9	78,6	72,7
- робітників	364	91,5	301	94,1	265	94,6	82,7	88,0
- службовців	9	2,3	3	0,9	1	0,4	33,3	33,3
5. Неповна середня освіта, всього, в т.ч.:	38	2,4	24	1,8	13	1,1	63,2	54,2

Продовження таблиці А.4

- керівників	1	2,6	1	4,2	0	0	100	0
- спеціалістів	1	2,6	0	0	0	0	0	0
- робітників	34	89,5	22	91,7	13	100	64,7	59,1
- службовців	2	5,3	1	4,2	0	0	50,0	0
6. Професійно-технічна освіта, всього, в т. ч.:	490	30,4	413	30,7	366	30,5	84,3	88,6
- керівників	13	2,7	14	3,4	10	2,7	107,7	71,4
- спеціалістів	6	1,2	5	1,2	4	1,1	83,3	80,0
- робітників	461	94,1	389	94,2	349	95,4	84,4	89,7
- службовців	10	2,0	5	1,2	3	0,8	50,0	60,0

Джерело: власні розрахунки автора на основі статистичної звітності*

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Анкета для виявлення рівня задоволеності працівниками наявною системою мотивації

Група	Питання	Віаріанти відповідей		
		Задоволені	Не задоволені	Важко сказати
Умови роботи	Чи задоволені ви умовами праці			
	Чи задоволені ви графіком роботи			
	Чи задоволені ви розташуванням офісу (чи легко добиратися до роботи)			
Система матеріального заохочення	Чи зрозуміла і адекватна для вас система оплати праці, з точки зору персоналу			
	Чи задоволені ви стабільністю оплати праці			
	Чи задоволені ви можливістю впливати на одержувану винагороду за рахунок наявності матеріальних пільг			

Продовження таблиці Б.1

	Чи задоволені ви складністю та чи зацікавлені ви в роботі, що вимагає творчого підходу			
	Чи задоволені ви наявною автономністю в роботі			
	Чи задоволені ви важкістю роботи та ступенем відповідальності			
	Чи задоволені ви стабільністю в роботі, відсутність частих кадрових і організаційних змін			
	Чи відчуваєте ви певненість у завтрашньому дні			
	Чи задоволені ви виконанням зобов'язань роботодавця перед персоналом			
	Чи задоволені ви якістю постановки цілей та завдань			
	Чи задоволені ви рівнем налагодження зворотнім зв'язком з боку керівників			
	Чи задоволені ви відкритим обговорення проблем і складнощів			
Взаємодія в колективі	Чи задоволені ви психологічною атмосферою в колективі			
	Чи задоволені ви ставленням з боку керівників			
	Чи поділяєте ви загальні інтереси і світогляд з керівником і колегами			
Визнання, повага вкладеної праці і заслуг	Чи задоволені ви визнанням значущості роботи як колегами, так і керівництвом			
	Чи задоволені ви проявами схвалення і поваги з боку керівника			

Завершення таблиці Б.1

Можливості розвитку	Чи задоволені ви можливістю кар'єрного росту			
	Чи задоволені ви перспективами професійного розвитку			
	Чи отримуєте ви задоволення від отримання нових умінь, знань і навичок			
Корпоративна культура компанії	Чи задоволені ви наявною в компанії системи корпоративних цінностей, ритуалів і традицій, підтримуваних переважною більшістю співробітників			
	Чи задоволені ви спілкування з колегами за межами підприємства			
	Чи задоволені ви проведенням на підприємстві корпоративів, спільне відзначення ювілеїв і свят			