

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – МКР. 2112 «С» 2021.12.21. 001 ІВ

НУБІП України

ФЕДОРОВА АРТЕМА ОЛЕКСІЙОВИЧА

НУБІП України

2022 р.

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

НУБІП України

УДК 005.583.1

НУБІП України

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

НУБІП України

«^(підпис)_____» 2022 р. **Анатолій ОСТАПЧУК**

«^(підпис)_____» 2022 р. **Тетяна БАДАНОВСЬКА**

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**Формування системи стимулювання праці
в підприємстві**»

НУБІП України

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

НУБІП України

Гарант освітньої програми
к. е. н., доцент

_____ **Ольга ГОГУЛЯ**

(підпис)

НУБІП України

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
к. е. н., доцент

_____ **Ольга ГОГУЛЯ**

(підпис)

НУБІП України

Виконав _____ **Артем ФЕДОРОВ**

(підпис)

КИЇВ – 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

к. е. н., професор

Гетяна БАЛАНОВСЬКА

« »

2021 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Федорову Артему Олександровичу

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Формування системи
стимулювання праці в підприємстві»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 21.12.2021 р. № 2112 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2022.11.06

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 2) річна звітність KERNEL GROUP; 3) статистичні дані Державної служби статистики України; 4) аналітичні дані Міністерства сільськогосподарського господарства США; 5) результати опитувань та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади стимулювання праці персоналу підприємства як складової ринкових відносин.
2. Діагностика системи стимулювання праці персоналу в підприємстві.
3. Шляхи вдосконалення процесу стимулювання праці персоналу.

Дата видачі завдання « » 2021 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Ольга ГОГУЛЯ

Завдання прийняв до виконання

Артем ФЕДОРОВ

РЕФЕРАТ

Федоров А. О. Формування системи стимулювання праці в підприємстві:
магістр. кваліф. робота: спец. 073 Менеджмент / Федоров Артем Олександрович,

НУБіП України: кафедра менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського; керівник
О. П. Гогуля, к. е. н., доцент. Київ, 2022. 101 с.

Анотація. Викладено теоретичні та практичні аспекти стимулювання праці персоналу підприємства як складової ринкових відносин. Розкрито суть, роль та значення мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Охарактеризовано теорії мотивації та їх значення у формуванні концепції стимулювання праці. Визначено методи мотивації праці і стимулювання персоналу та підходи до їх реалізації на підприємстві. Здійснено організаційно-економічну характеристику та аналіз фінансового стану KERNEL GROUP. Проаналізовано ефективність стимулювання праці KERNEL GROUP. Виявлено пріоритетні напрями стимулювання праці персоналу KERNEL GROUP методом аналізу ієрархій. Здійснено обґрунтування соціального і економічного удосконалення системи стимулювання праці персоналу KERNEL GROUP. Сформовано комплексну систему стимулювання праці персоналу KERNEL GROUP. Здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів, спрямованих на підвищення стимулювання праці персоналу.

Ключові слова: мотив, потреба, стимул, мотивація праці, стимулювання праці, персонал підприємства, система, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ РИНКОВИХ ВІДНОСИН.....	10
1.1. Суть, роль та значення мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства.....	10
1.2. Теорії мотивації та їх значення у формуванні концепції стимулювання праці.....	18
1.3. Методи мотивації праці і стимулювання персоналу та підходи до їх реалізації на підприємстві.....	26
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансового стану KERNEL GROUP.....	33
2.2. Аналіз ефективності стимулювання праці KERNEL GROUP.....	54
2.3. Виявлення пріоритетних напрямів стимулювання праці персоналу KERNEL GROUP методом аналізу ієрархій.....	64
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	73
3.1. Соціальне і економічне обґрунтування удосконалення системи стимулювання праці персоналу KERNEL GROUP.....	73
3.2. Формування комплексної системи стимулювання праці персоналу KERNEL GROUP.....	80
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів, спрямованих на підвищення стимулювання праці персоналу.....	85
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ФР фінансовий рік (липень-червень)
 МР маркетинговий рік (вересень-серпень)

ОЕЗ олійноекстракційні заводи

ЕВІТДА аналітичний показник, що дорівнює обсягу прибутку до
 вирахування витрат за відсотками, сплати податків та
 амортизаційних відрахувань

МСФЗ 41 Міжнародний стандарт фінансової звітності 41. Сільське
 господарство

МСФЗ 16 Міжнародний стандарт фінансової звітності 16. Оренда

МСБО 41 Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 41. Сільське
 господарство

БКГ Бостонська консалтингова група

КРІ ключові показники ефективності

ФЗП фонд заробітної плати

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВСТУП

Актуальність теми. Важливим елементом управління та розвитку сучасного підприємства в умовах ринкової економіки є формування ефективної системи стимулювання праці, яка дасть змогу працівникові максимально реалізувати власний трудовий потенціал, а підприємству досягти стратегічної мети.

Сучасні управлінці, менеджери, керівники всіх рівнів управління в межах свої безпосередніх посадових обов'язків повинні чітко усвідомлювати, а також враховувати, що на діяльність певного працівника значний вплив мають його індивідуальні потреби, мотиви, цілі. Безумовно, матеріальна винагорода у вигляді заробітної плати залишається найбільш очевидним способом винагороди працівників та основним методом матеріального стимулювання. Однак, треба зазначити, що на ефективність діяльності персоналу впливають також і так-звані соціальні методи стимулювання. А симбіоз набору цих стимулів складає систему стимулювання.

Таким чином, особливої актуальності набуває формування системи стимулювання праці в підприємстві для забезпечення результативності роботи, що створить нові умови для стимулювання персоналу, а також сприятиме підвищенню ефективності всього виробництва.

Теоретичні та практичні засади стимулювання персоналу започатковано зарубіжними вченими, класиками ринкової економіки: С. Адамсом, К. Альдерфером, М. Вебером, Ф. Герцбергом, Е. Лоурелом, Д. МакГрегором, Д. МакКлеландом, А. Маслоу, Л. Портером, Ф. Тейлором та іншими, що розробили загальні підходи до теорії мотивації.

Завдання формування систем мотивації та стимулювання праці знайшли своє відображення в працях вітчизняних науковців: Й. Завадського, П. Капустянського, А. Колота, О. Крушельницької, С. Покропивного та інших учених-економістів.

Проте, незважаючи на цілу низку існуючих наукових напрацювань, питання формування дієвої системи стимулювання праці в підприємстві

потребує подальших наукових розробок. Актуальність обраної теми дослідження підтверджується також необхідністю обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стимулювання праці персоналу підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи стимулювання праці в підприємстві з урахуванням соціального і економічного обґрунтування. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити суть, роль та значення мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства;
- охарактеризувати теорії мотивації та їх значення у формуванні концепції стимулювання праці;
- визначити методи мотивації праці і стимулювання персоналу та підходи до їх реалізації на підприємстві;
- здійснити організаційно-економічну характеристику та аналіз фінансового стану KERNEL GROUP;
- проаналізувати ефективність стимулювання праці KERNEL GROUP;
- виявити пріоритетні напрями стимулювання праці персоналу KERNEL GROUP методом аналізу ієрархій;
- здійснити обґрунтування соціального і економічного удосконалення системи стимулювання праці персоналу KERNEL GROUP;
- сформувати комплексну систему стимулювання праці персоналу KERNEL GROUP;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів, спрямованих на підвищення стимулювання праці персоналу.

Об'єктом дослідження є процес формування системи стимулювання праці в підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування системи стимулювання праці в підприємстві.

Методи дослідження. Методичною та теоретичною основою магістерської роботи є загальнонаукові та спеціальні методи. Із загальнонаукових використано такі методи: діалектичний (при розгляді теоретичних основ мотивації та стимулювання праці); дедукції (при побудові структури роботи та вивченні предмета дослідження); абстрактно-логічний та синтезу (при уточненні трактувань категоріального інструментарію теми роботи), аналізу (при вивченні ефективності стимулювання праці в KERNEL GROUP) та індукції (при формуванні висновків роботи).

Серед спеціальних методів використано: табличний та графічний (при виявленні закономірностей та висвітленні результатів роботи); статистичний (при збиранні, зведенні, аналізі статистичних даних), попарних порівнянь (при виявленні пріоритетних напрямів стимулювання праці персоналу KERNEL GROUP); розрахунково-конструктивний (при прогнозуванні рівня продуктивності праці персоналу KERNEL GROUP).

Інформаційною базою дослідження є вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річна звітність KERNEL GROUP, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні дані Міністерства сільського господарства США.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні практичних рекомендацій щодо формування системи стимулювання праці в підприємстві з урахуванням соціальних і економічних складових.

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Зміст магістерської роботи викладено на 57 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 18 таблиць і 33 рисунки. Список використаних джерел включає 86 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ РИНКОВИХ ВІДНОСИН1.1. Суть, роль та значення мотивації і стимулювання персоналу в
системі забезпечення розвитку підприємства

В умовах ринкових відносин досягнення успіху в конкурентній боротьбі залежить від якості управління, а ефективне вирішення стратегічних і тактичних завдань підприємства потребує залучення висококваліфікованих, належним чином мотивованих працівників.

Сучасний управлінець має добре розуміти, що успіх підприємства прямо залежить від розроблення, впровадження та застосування ефективної системи мотивації і стимулювання персоналу. Забезпечення належного їх рівня сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності всього виробництва, забезпечуватиме системне зростання якості персоналу, вноситиме стабільність у колектив.

У процесі трудової діяльності мотивація дає можливість вирішити такі завдання: задовольнити потреби працівників із допомогою праці, оцінити результати їхньої діяльності, а також встановити ступінь задоволеності винагородою працівника за виконану ним роботу.

Мотивація персоналу – це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність [1]. Однак кінцевим результатом мотивації є досягнення стратегічної мети підприємства, яка полягає в створенні належних умов для економічного зростання та конкурентоспроможності підприємства. Тобто, мотивація – це сукупність усіх мотивів, які мають вплив на поведінку людини [2].

Термін «мотив» походить від лат. «movere», що означає «призводити в рух», «штовхати». Мотив – це те, що породжує певні дії людини. Мотив

міститься «всередині» людини, має «персональний» характер. Мотив визначає, що треба зробити, яким чином відповідна дія буде здійснена.

Мотив розглядається в контексті відображення і вияву потреб. Тісний зв'язок мотивів і потреб пояснюється насамперед схожістю сутностей.

Потреби людини – це необхідність у чомусь, мотиви – це спонукання людини до чогось. Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб [3]

Необхідно чітко усвідомлювати, що мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Для більш чіткого розуміння процесу мотивації розглянемо схему процесу мотивації персоналу (рис. 1.1).

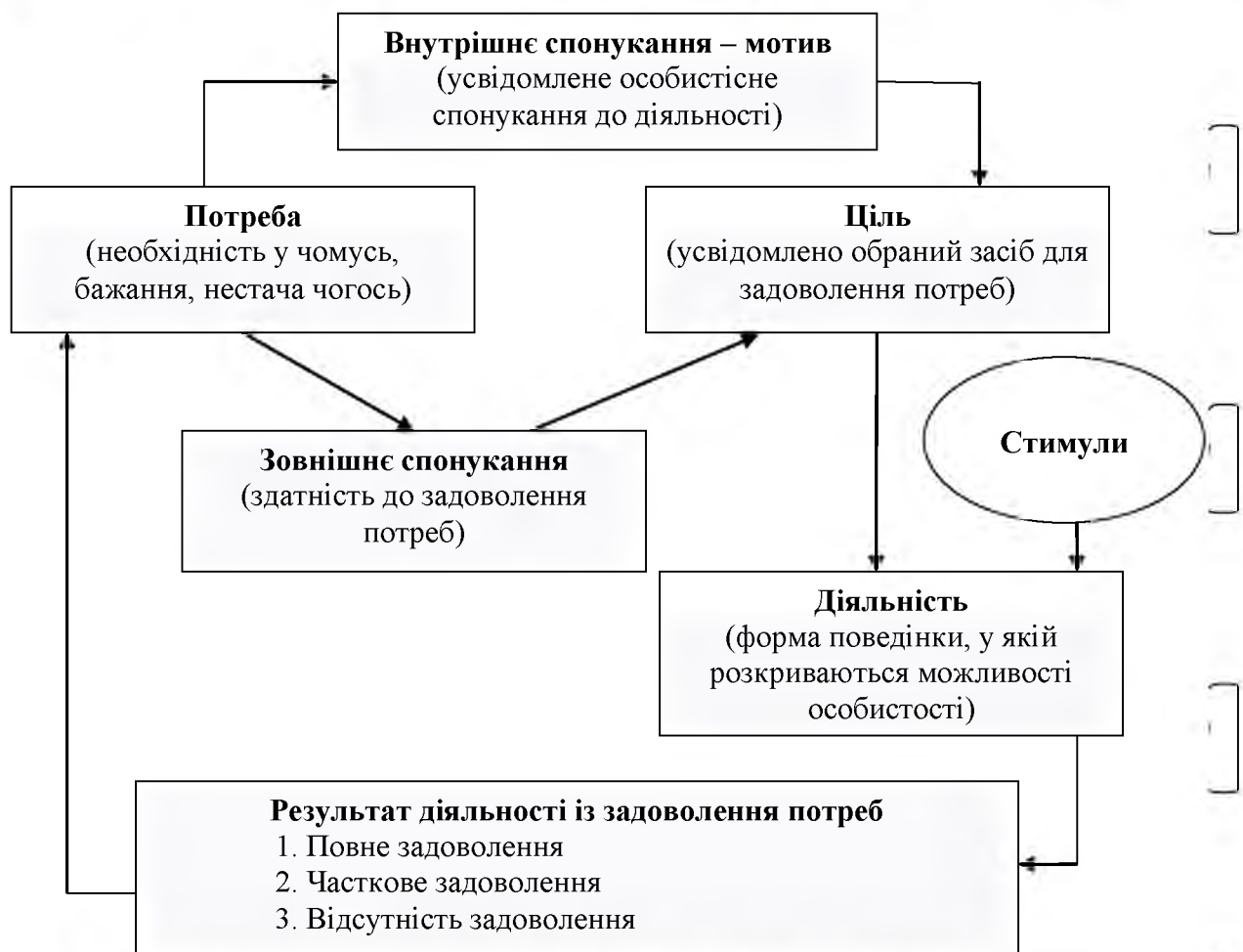


Рис. 1.1. Процес мотивації персоналу*

Примітка. *Джерело [4]

Працівник транслює зовнішні чинники мотивації своєї поведінки через призму своєї свідомості. Як підсумок, мотивація є граничним проявом структури особистості, що діє або спрямовується певним чином, завжди на перетині суб'єктивних (зсередини) сил і об'єктивних (ззовні) чинників.

Процес мотивації перетворюється на дії індивідів, які об'єктивують і розкривають власні думки та рішення [4].

Розглянемо особливості досліджень проблем мотивації з позицій економічної та психологічної наук. Уперше термін «мотивація» в

психологічній науці дослідив А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» [5, с. 110], де розкрив причини поведінки особистості через систему мотивації.

В економічному сенсі «мотивація» – це діяльність, мета якої, активізувати людей, що працюють в організації, і спонукати їх до ефективного виконання поставлених перед ними завдань [6].

Варто зазначити, що одним із перших дослідників мотивації персоналу з позиції економічної науки є А. Сміт, який обґрунтував концепцію економічної людини, в основі якої лежить потяг до максимальної економічної вигоди, тобто – економічний інтерес, який і вважається головним мотивом до праці [7].

Зауважимо, що в науковій літературі немає єдиного визначення поняття «мотивація», тож узагальнимо наявні підходи до його сутнісного трактування в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «мотивація»*

Автор, джерело	Визначення
Вернадський А. А. [8]	Мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху.
Завадський Й. С. [9]	Мотивація – сукупна система процесів, що відповідають за спонукання й діяльність.
Капустянський П. З. [10]	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників із метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів.

1 Крушельницька О. В. [11]	2 Мотивація – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.
Маскон І. В. [12]	Мотивація – це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби з образом зовнішнього предмету, або, це – внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього предмету.
Мбчерний С. В. [13]	Мотивація – це усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі.
Покропивний С. Ф. [14]	Мотивація – це система, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємств.
Пугачов В. П. [15]	Мотивація – це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів.
Юрчук Н. П. [16]	Мотивація – це закономірне соціально-економічне та морально-психологічне явище, що характеризується комплексом економічних, організаційних, соціальних та психологічних умов, які спонукають людину до дії.

Примітка. *Сформовано за [8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16]

Поряд із поняттям «мотивація праці» існує поняття «стимулювання праці». Ці поняття тісно взаємопов'язані між собою і взаємно доповнюють один одного. Тим часом, як методи управління працею стимулювання й мотивації протилежні за спрямованістю: перша спрямована на зміну наявного стану; друга – на його закріплення, але водночас вони взаємно доповнюють один одного.

Розглянемо, що передбачає стимулювання праці і для чого воно потрібно на підприємстві. Стимулювання праці передбачає створення механізму, під час якого активна трудова діяльність, дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою умовою задоволення значущих і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці [4].

У кожного індивіда мотиваційна структура має персональний характер, що зумовлений чинниками впливу на економічну поведінку: соціально-психологічними насамперед ціннісними орієнтаціями (ставлення до роботи,

сім'ї, політичні переконання, релігійні уподобання тощо), соціальним статусом, соціально-професійними: освітою, кваліфікацією, посадою, інноваційною сприйнятливістю; демографічними: віком, статтю; матеріальними: рівнем добробуту. У базисі управління людськими ресурсами

знаходяться саме процеси мотивування. Коли праця цікава, не рутинна, креативна – працівник має змогу реалізуватися, він вважає роботу способом досягнення цілей, є можливість позитивних соціальних контактів, налагодити особисте життя – ці мотиви не потребують підкріплення стимулами. Якщо для

працівника робота – це тільки спосіб для існування, цю працю необхідно підкріплювати стимулами. Роботодавець мусить постійно змінювати засоби стимуляції для того, щоби посилити керівний вплив на працівника. Використання дієвих ефективних стимулів упродовж тривалого часу, своєчасне оновлення стимуляції, ініціює або закріплює мотив [17].

Перед керівництвом підприємств постає завдання: виявити потреби та мотиви, що пов'язані з причинами працевлаштування, розробити ефективну систему зовнішніх стимулів за допомогою поєднання з мотиваційною структурою працівника задля реалізації інтересів усього підприємства.

Сучасні підходи до стимулювання праці на підприємствах найчастіше зводяться до прагматичних інтересів матеріального характеру, максимізації прибутку, що розглядається, як основна мета цієї діяльності [18, 19].

Розглянемо теоретичні підходи щодо визначення поняття «стимулювання». Стимул походить від лат. «stimulus», що означає «стрекало», «погонялка». Проводячи аналогію з мотивом, стимул також означає спонукання до дії, але водночас стимули виконують роль важелів дії або носіїв «роздратування», що спричиняють дію певних мотивів.

Тобто, мотивація та стимулювання – це економічні категорії, у базисі, яких спонукання працівника до економічної поведінки, що спрямоване на реалізацію потреб: об'єкта (через мотивацію) та суб'єкта управління (через стимулювання).

Розглянемо й узагальнимо наявні підходи до сутнісного трактування поняття «стимулювання» в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Трактування поняття «стимулювання»*

Автор, джерело	Визначення
Башмак М. С. [20]	Стимулювання – заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності.
Колот А. М. [21]	Стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людини та організації; стимулювати означає спонукати працівника до цільової дії, давати поштовх ззовні.
Костишина Т. А. [21]	Стимулювання – дії, спрямовані на стимулювання високих трудових показників працюючих.
Щимбалюк С. О. [22]	Стимулювання – цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій.

Примітка. *Сформовано за [20, 2, 21, 22]

У практиці управління персоналом існує безліч підходів до побудови систем мотиваційного управління, механізмів стимулювання, які спрямовані на реалізацію цілей функціонування суб'єктів господарювання [23]. Обґрунтуванням цих підходів є теоретичні та практичні дослідження у сфері мотивації та стимулювання персоналу, але кінцевою метою цих наукових пошуків є спроби набуті відповідні співвідношення поведінки працівника та його продуктивних результатів [24].

Стимулювання у діяльності підприємства також відіграє важливу роль, оскільки воно спрямоване на мотивацію працівника до ефективної і якісної праці, яка не лише покриває витрати роботодавця на організацію процесу виробництва, оплату праці, але й дозволяє отримати певний прибуток. Прибуток підприємства не використовується тільки для потреб роботодавця, а йде на виплату податків у державний і місцевий бюджети, на розширення й модернізацію процесу виробництва. Тобто, можна зробити висновок, що стимулювання праці персоналу також відіграє важливу роль і для розвитку економіки країни загалом.

Стимулювання праці – це зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка

мотивації персоналу. Одночасно стимулювання праці несе в собі й нематеріальне навантаження, що дає змогу працівникові реалізувати себе, як особу і працівника одночасно [25].

Виділяють такі функції стимулювання праці – рис. 1.2 [26, с. 70].

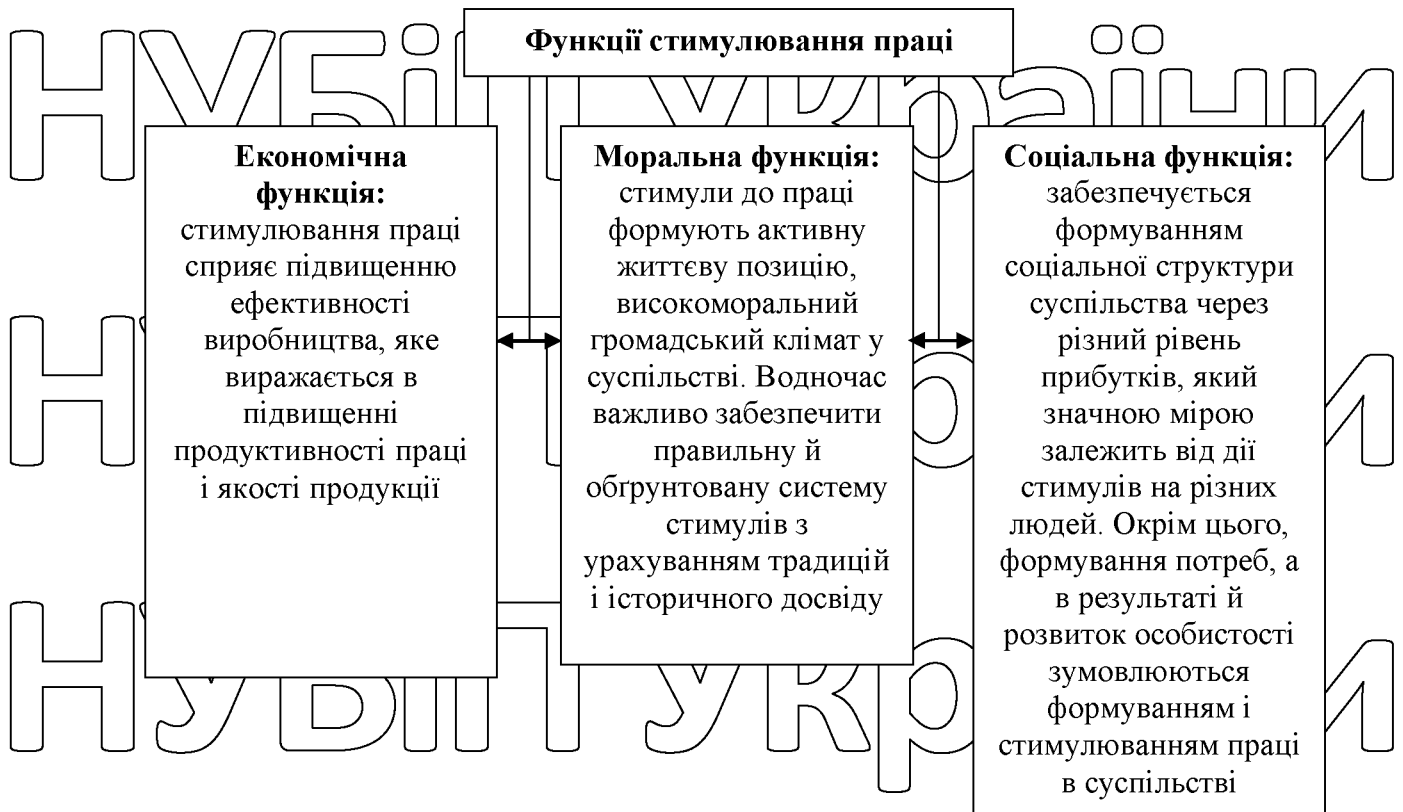


Рис. 1.2. Функції стимулювання праці*

Примітка. * Джерело [26]

Тобто, економічна функція стимулювання являє собою систему організаційно-економічних заходів, спрямованих на розвиток господарської діяльності та підвищення ефективності через забезпечення матеріальної зацікавленості працівників та колективів підприємства у результатах діяльності, полягає в сприянні підвищенню ефективності виробництва, вирішенню тих завдань, що стоять перед економікою, і, насамперед, підвищенню продуктивності праці.

Моральна функція націлена на формування моральних якостей особистості працівника. Соціальна функція стимулювання праці пов'язана із тим, що працівник, який займає певне місце в системі суспільної праці,

забезпечує собі визначений комплекс економічних і соціальних благ. Впливаючи на рівень доходів тих або інших категорій працівників, стимулювання впливає, як на професійно-кваліфікаційну структуру виробництва, так і на соціальну структуру суспільства. Водночас застосування різних видів стимулів у вигляді матеріальних, духовних, соціальних благ для задоволення широкого кола потреб працівника та його сім'ї сприяють розвитку особистих і професійних якостей.

Аналізуючи праці вчених, можна визначити, що в загальному вигляді мотиви та стимули є поняттям більш вузьким, ніж мотивація та стимулювання праці. Причому треба зазначити, що спрямованість мотивації та стимулювання однакова – на покращення результатів праці, а відмінністю є форми їхнього застосування залежно від обраних класифікаційних ознак (табл. 1.3) [27].

Таблиця 1.3

Характеристика відмінних рис мотивації та стимулювання працівників*

Класифікаційні ознаки	Характерні риси	
	мотивації	стимулювання
Межі застосування	Організація праці на підприємстві	У межах мотивації праці працівників підприємства
Час заходів	Довгострокові сталі дії	Короткострокові поточні дії
Спрямовання заходів	Вплив на внутрішню свідомість людини	Коригування ззовні поведінки людини
Відношення до праці	Вплив керівництва на підлеглих, усвідомлений та погоджений обома сторонами	Створення умов і обмежень для поведінки підлеглих, не завжди усвідомлених і не завжди погоджених із ними
Форма організації на підприємстві	Зміна нинішнього стану, створення умов праці	Закріплення фактичних досягнень у праці
Загальні цілі	Спонування працівників до сумлінної праці	Спонування працівників працювати краще, ніж це зумовлено існуючими трудовими відносинами

Примітка. * Джерело [27]

Ефективна організація системи мотивації та стимулювання працівників є важливим чинником прогресивного розвитку підприємств. Добра система мотивації та стимулювання працівників під час їхньої трудової діяльності на підприємстві та поза ним мусить враховувати суспільні реалії. На сучасному

етапі розвитку світової економіки, якому притаманні прискорення світової економічної динаміки, часті зміни пріоритетів працівників, поширення самомотивації та трансформація ментальності, у суспільстві треба приділити більше уваги до умов праці людини. Рациональне забезпечення мотивування працівників підприємств у змозі підвищити ефективність діяльності підприємств, проте це вимагає проведення більш детальних досліджень у цьому напрямку.

Система стимулювання праці передбачає створення комплексу заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працюючих і, як наслідок, підвищення ефективності праці її якості. Але водночас працівник мусить знати, які вимоги перед ним ставляться, яку винагороду він здобуде при їхньому дотриманні, які штрафні санкції застосують у випадку їх порушення.

Система стимулів праці має спиратися на певну базу (нормативний рівень трудової діяльності). Тому, система стимулювання праці виконує надважливу роль у функціонуванні будь-якого підприємства.

1.2. Теорії мотивації та їх значення у формуванні концепції стимулювання праці

Дослідження значної кількості теорій мотивації в різні часи доводить беззаперечний факт — розвиток будь-якої організації відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед організацією, і потреби, якого задоволені за допомогою застосування відповідних форм і методів стимулювання.

Відповідно до обраної траєкторії дослідження слід зазначити, що сучасні визначення мотивації праці походять від численних теорій та концепцій мотивації, напрацьованих наукою за тривалий період свого розвитку. Вченими було обгрунтовано багато різних теорій мотивації, які прийнято поділяти на три категорії — змістовні, процесуальні та поведінкові.

Узагальнюючи точки зору вчених, що надають визначення поняттю

«мотивація», послідовною виникає пропозиція систематизувати їх відповідно до трьох категорій мотиваційних концепцій (рис. 1.3).

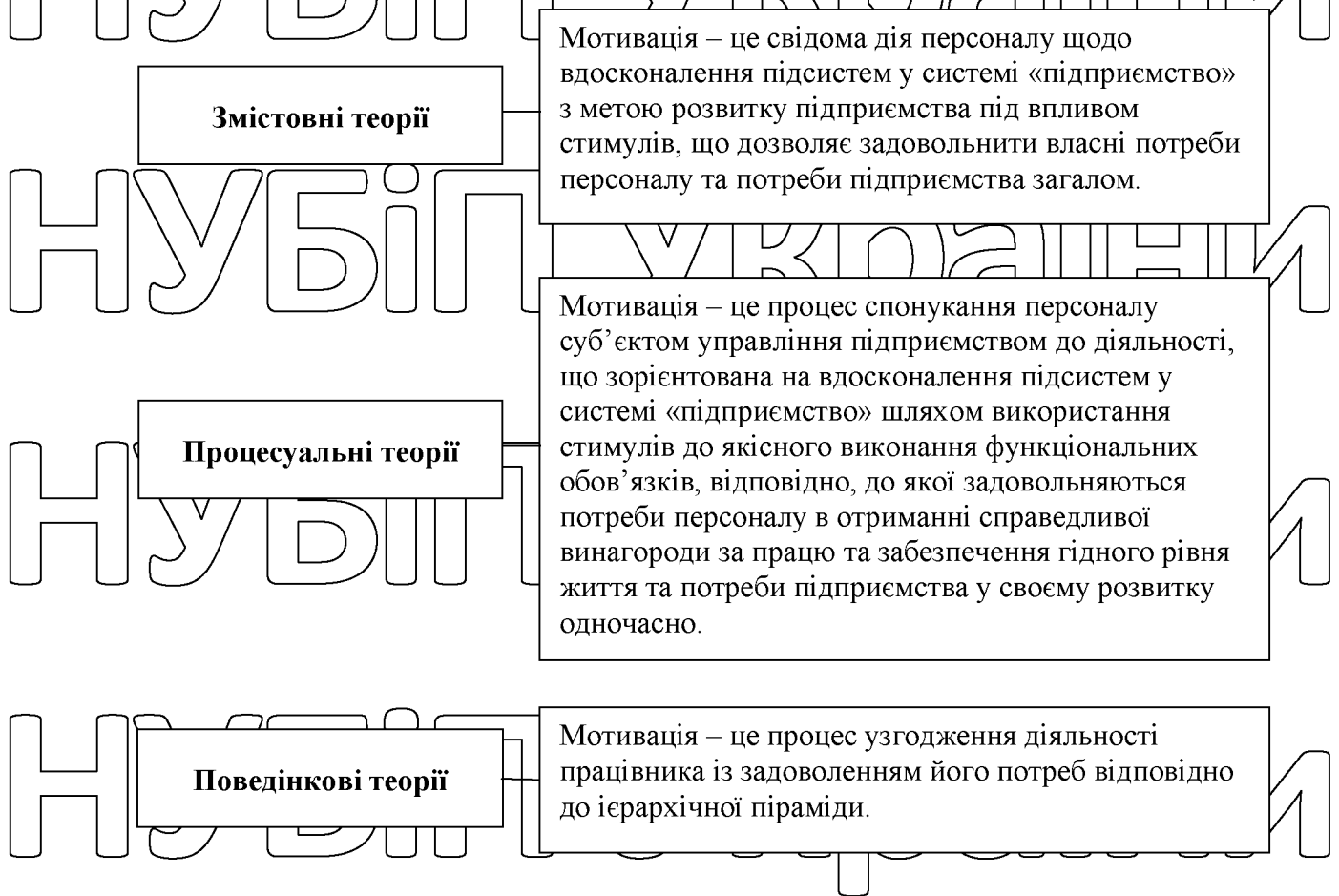


Рис. 1.3. Визначення сутності поняття «мотивація персоналу» в розрізі концептуальних підходів*

Примітка. *Джерело [28]

Сучасні теорії мотивації склалися, з огляду на аналіз історичного досвіду поведінки людей і застосування простих стимулів примусу, матеріального й морального заохочення. Найбільш відома й досі вживана є політика «батога і пряника». Вона доцільна в ситуаціях, коли ціль чітко визначена, і навряд чи придатна для виконання складних проєктів із великою тривалістю і значною кількістю учасників [29].

На рисунку 1.4 наведено основні теорії мотивації, що зустрічаються в наукових дослідженнях. Велика їх кількість свідчить про те, що це надзвичайно складний і багатоаспектний процес.

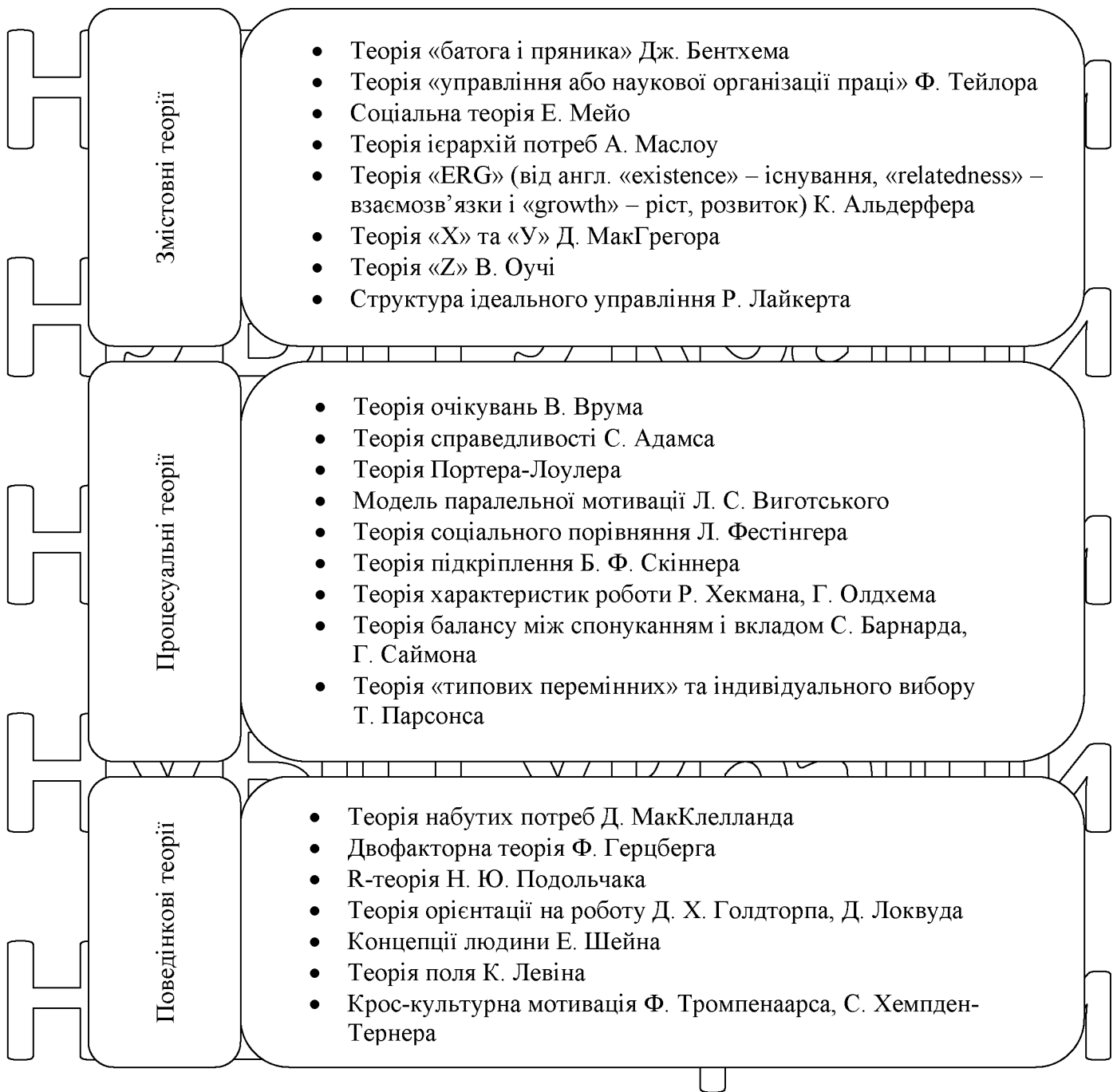


Рис. 1.4. Теорії мотивації персоналу*

Примітка. *Сформовано за [30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54]

Розглянемо більш детально вищезазначені теорії. Так, теорія «батога і пряника» Дж. Бентхема визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставленої мети [30].

Теорія «управління або наукової організації праці» Ф. Тейлора стверджує, що робота має оплачуватися прямо пропорційно кількості виготовленої продукції. Водночас відразу після її виконання, можливо,

отримати належний ефект винагороди [31].

Соціальна теорія Е. Мейо. Відповідно до зазначеної теорії вирішальний вплив на трудову діяльність і зростання виробництва мають не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні чинники. Головними складовими підвищення мотивації персоналу є такі: «освіта службовців», «паритетне управління», «рішення», «гуманізація праці» [32].

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Згідно з теорією потреби поділяються на первинні та вторинні, а поведінку людей визначають потреби нижчого порядку, де після їх задоволення мотивуюча дія припиняється [33].

Теорія «ERG» К. Альдерфера. Альдерфер К. виділяв, лише три потреби, які турбують людей: потреба існувати (existence), потреба спілкуватися з іншими (relatedness) і потреба свого росту й розвитку (growth). Він стверджував, що ці три потреби аналогічні потребам, що виділені А. Маслоу.

Потреба існувати аналогічна фізіологічним потребам. Потреба спілкуватися з іншими – соціальним потребам. Потреба зростання – потребі в самореалізації й повазі [34].

Теорія «X» та «Y» Д. МакГрегора. Відповідно до теорії «X» працівники схильні уникати роботи, а тому через контроль та погрози їх необхідно стимулювати. Теорія «Y» полягає в тому, що працівники за своєю природою є відповідальними до виконання роботи, мають почуття автономії та самовираження [35].

Теорія «Z» В. Оучі. Згідно з теорією визначальним чинником забезпечення ефективної діяльності є дотримання принципу співучасті, що заключається у встановленні демократичного стилю керівництва, довірі, залученні підлеглих до прийняття рішень, виробленні почуття такту, відкритості та прозорості [36].

Структура ідеального управління Р. Лайкерта. Основними характеристиками цієї структури на підприємстві виступають: довіра та впевненість керівництва у своїх підлеглих; налагодження комунікаційних зв'язків; мотивація працівників до використання групових форм діяльності;

можливість прийняття рішень за участю всіх членів підприємства; встановлення цілей підприємства на основі групового обговорення; розподілення контролю між багатьма учасниками [37]. На мотивацію праці впливає суб'єктивне сприйняття людиною свого місця в організації, наявність лідерських, організаторських і комунікативних якостей тощо.

Теорія очікувань В. Врума. Теорія ґрунтується на посиранні, що мотивація працівника досягається за допомогою винагороди. Водночас сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних чинників:

- наявності зв'язку між затратами праці й досягнутими результатами, тобто від сподівання, що заграги праці дадуть бажані результати ($Z - P$). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає;

- реальності отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ($P - B$). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію;

- цінності винагороди. Через власну систему цінностей конкретна винагорода, може й, не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ($B - Ц$) [38].

Теорія справедливості С. Адамса. Згідно з теорією працівники підприємства співставляють свої винагороди із витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, котрі виконують ідентичну роботу [39].

Теорія Портера-Лоулера. Сутність цієї теорії полягає в поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості, де визначальними є п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат, міра задоволення [40].

Модель паралельної мотивації Л. С. Виготського. Згідно з моделлю зважаючи на паралельне рівноправне існування вищих і нижчих потреб, механізми їх задоволення також формуються паралельно й незалежно один від одного [41].

Теорія соціального порівняння Л. Фестінгера. Відповідно до теорії

досягнення індивіда можна оцінити на основі порівняння себе з іншими людьми, а не за показниками абсолютності, завдяки чому можливою є зміна власної поведінки [42].

Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера доводить, що поведінка людини пояснюється навколишнім середовищем і, отже, не потрібно шукати пізнавальних пояснень. Теорія спирається на концепцію закону ефекту: поведінка, яка має позитивні наслідки, швидше всього повторюється, а поведінка, яка має негативні наслідки – ні [43].

Теорія характеристик роботи Р. Хекмана, Г. Олдхема. Згідно з теорією, якщо робота відповідає певним параметрам, які викликають позитивні емоції в працівників, то ці емоції і стають мотивуючими чинниками праці. Водночас, якщо працівники бачать, що параметри їх праці змінюються в кращу сторону, то це також буде мотивувати їх до більш якісної праці. Хекман Р. і Олдхем Г. ідентифікували такі принципово важливі параметри роботи, як: різноманітність навичок, ідентичність робочого завдання, важливість роботи, автономність та наявність зворотного зв'язку [44].

Теорія балансу між спонуканням і вкладом С. Барнарда, Г. Саймона зазначає, що рівновагу між спонуканням членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей підприємства, можливо досягнути завдяки забезпеченню дозорованої видачі винагороди [45, 46].

Теорія «типових перемінних» та індивідуального вибору Т. Парсонса стверджує, що зважаючи на конкретні ситуації на підприємстві, індивідом обирається відповідний тип поведінки. На її вибір впливає те, як працівником оцінюється ситуація і якими є його побажання в даній ситуації та його вплив на неї [47].

Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда. Сутність даної теорії полягає у вивченні та описі впливу потреб досягнення (бажання людини досягти поставлених цілей), влади (формується під впливом навчання та життєвого досвіду і проявляється у вигляді прагнення до контролю людиною інших

людей, ресурсів і процесів) та співучасті (бажання дружніх відносин з оточуючими) на поведінку людини, які примушують її діяти [48].

Двофакторна теорія Ф. Герцберга. Основою теорії є потреби двох груп: потреби мотивації та потреби, пов'язані із чинниками умов праці. Згідно із теорією Ф. Герцберга, наявність чинників умов праці, лише запобігає виникненню почуття невдоволеності роботою [49].

R-теорія Н. Ю. Подольняка. R-теорія пропонує поділяти працівників за схильністю до ризику і відповідним чином мотивувати, надаючи їм завдання із різним рівнем ризику [50].

Теорія орієнтації на роботу Д. Х. Голдторпа, Д. Локвуда. Згідно з теорією поведінку людини визначають пріоритетні орієнтації членів організації: інструментальної, бюрократичної, орієнтації на основі співучасті або професійної орієнтації [51].

Концепції людини Е. Шейна. Відповідно до концепції раціональної економічної людини, соціальної людини та складної людини, мотивація працівників забезпечується відповідними чинниками (економічними, соціальними тощо) [52].

Теорія поля К. Левіна. Теорія поля стверджує, що системи мають поведінку, яку неможливо пояснити, лише елементами, що їх складають [53].

Крос-культурна мотивація Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера. Згідно, з якою на мотивацію працівника в значній мірі впливають міжнаціональні та культурні відмінності [54].

Змістовні теорії мотивації відображають різні погляди вчених на конкретний перелік і структуру внутрішніх спонукань (потреб, мотивів), які є специфічними для тих або інших груп працівників. Змістовні теорії мотивації базуються на ідентифікації системи внутрішніх спонукань, яка визначає специфіку трудової поведінки працівника.

Процесуальні теорії мотивації розглядають і підкреслюють абсолютно різні аспекти сприйняття й пізнання працівниками трудової ситуації. Вони базуються на індивідуальних особливостях поведінки людей у різних

трудоуважувальних ситуаціях, які визначаються їх сприйняттям та поінформованістю.

Тому, змістовні теорії мотивації ґрунтуються на вивченні потреб людини, пріоритетності їх ієрархічної класифікації, яка дасть змогу робити висновки про механізм мотивації людини. Процесуальні ж теорії ґрунтуються на визнанні існування потреб, хоча не тільки вони впливають на мотивацію працівників, а й функції сприйняття та очікування, а також можливі наслідки вибраного типу мотивації.

Поведінкові теорії мотивації базуються на визначенні чинників, що визначають поведінку людей та їх мотивацію до виконання повсякденних завдань. Дослідження різноманітної кількості теорій мотивації персоналу науковцями в різні часи доводить той факт, що розвиток підприємства відбувається за умов всебічного розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, поставленою перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання [55].

Застосування, лише деяких елементів засобів стимулювання праці в Україні підкреслює необхідність у створенні цілісної системи стимулювання праці персоналу, орієнтованої на розвиток та оптимальне використання трудового потенціалу працівників і високу результативність діяльності підприємства. Стимулювання має здійснюватися за послідовною схемою: від задоволення людських потреб нижчого рівня (фізіологічних) до задоволення людських потреб вищого рівня (психологічних). Упроваджуючи цю систему, варто урахувати той факт, що тільки задоволення первинних потреб спонукає до подальшого задоволення вторинних [56].

Слід зазначити, що стимулювання не тільки частина механізму реалізації мотиваційної політики підприємства. Необхідність у зовнішньому впливі обумовлена потребою узгодження індивідуальних цілей працівників із цілями підприємства задля підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку.

Концепція стимулювання має базуватися на тому, що будь-які дії

працівника повинні мати для нього позитивні, негативні або нейтральні наслідки залежно від того, як він виконує поставлені перед ним завдання.

Позитивні наслідки підвищують вірогідність бажаної поведінки; негативні – зменшують; нейтральні – призводять до поступового загасання такої поведінки. Але треба відмітити, що різні люди реагують на один і той самий стимул по-різному та з різною інтенсивністю, а один і той же результат, може, слугувати, як винагородою для одного, так і покаранням для іншого.

Ефективне стимулювання працівника переважно сприяє підвищенню загальної продуктивності праці, тобто вирішенню економічних завдань

підприємства. Крім того, стимули у вигляді матеріальних, духовних і соціальних благ стають додатковим джерелом задоволення широкого спектра потреб працівника, сприяють розвитку особистих і професійних якостей; впливають на формування внутрішнього світу, зокрема, його потреб і цінностей, орієнтацій та установок, мотивів трудової поведінки і ставлення до праці.

1.3. Методи мотивації праці і стимулювання персоналу та підходи

до їх реалізації на підприємстві

Дослідження сутності, ролі та значення мотивації праці на підприємстві показало, що мотиви працівника виникають під впливом багатьох внутрішніх

та зовнішніх чинників, і насамперед, потреб та інтересів, що також значною мірою обумовлюються індивідуальними особливостями його психотипу, життєвими пріоритетами, звичками тощо. Відтак персонал підприємства має різні мотиви для здійснення своєї трудової діяльності й по-різному реагує на сигнали щодо коригування їх трудової поведінки за допомогою тих чи інших

стимулів. Через індивідуальну чутливість працівників до стимулів і мотивації праці в управлінні персоналом розроблені та широко застосовуються певні методи впливу на трудову поведінку працівників.

Зазначимо, що метод – це спосіб, шлях або система прийомів задля

досягнення мети. Методи мотивації праці – способи та прийоми цілеспрямованого спонукання працівника до високоефективної праці шляхом здійснення постійного впливу на його потреби, інтереси, цілі [57].

Еволюція наукових поглядів щодо розвитку методів та форм стимулювання персоналу відбувалася під впливом змін різноманітних мотиваційних концепцій, які найбільш рішуче заявили про себе на межі XX-го та XXI-го століть, що було зумовлено світовими процесами глобалізації, розвиненим конкурентним середовищем та глибокою трансформацією індустріального суспільства в інформаційне (постіндустріальне), де визначну роль відіграють знання, інновації та інтелект.

Існує безліч шляхів підвищення стимулювання праці персоналу, але для кожного підприємства залежно від виду його діяльності, вони можуть відрізнятися, проте можна виділити серед усіх методів стимулювання праці ті, які підходять до кожного, без винятку, підприємства. З огляду на економічну ситуацію в країні, матеріальне заохочення, як мотиваційний чинник відіграє вирішальну роль для працівника будь-якого рівня. Як правило, управлінці всіх рівнів працюють на договірній основі, наймаючись у власника. За успішне виконання завдань вони отримують винагороду, розмір якої залежить від прибутковості підприємства [58].

При розробленні заходів удосконалення організації праці на підприємстві, найбільш доречним є підхід, коли керівництвом одночасно розробляється та взаємоузгоджується система мотивації персоналу – як стратегія організації праці та система стимулювання персоналу – як тактика організації праці.

Теоретичні розробки та практичні реалії виокремлюють різноманітні підходи до удосконалення систем мотивації та стимулювання працівників.

Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів: економічних, адміністративних, організаційно-виробничих, морально-психологічних, соціальних, склад яких наведено на рисунку 1.5 [27].



Рис. 1.5. Класифікація та зміст методів мотивації та стимулювання праці на підприємствах*

Примітка. *Джерело [14, с. 376; 27; 59, с. 256; 60]

Методи мотивації праці, залежно від орієнтації на вплив на ті чи інші потреби, поділяються на:

— економічні методи, зумовлені економічними стимулами. Вони припускають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, й отримання після їх виконання економічної винагороди за результати роботи; реалізуються через систему оплати праці, участі працівників у прибутках. Використання економічних методів пов'язане з формуванням плану роботи, контролем за його здійсненням, а також економічним стимулюванням праці, тобто з раціональною системою оплати

праці, що передбачає заохочення за певну кількість і якість праці та застосування санкцій за невідповідну його кількість і недостатню якість.

– організаційно-адміністративні методи, ґрунтуються на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, що заснована на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і спирається на

можливість примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, контроль. В управлінні владна мотивація відіграє дуже важливу роль: вона передбачає не тільки безумовне

дотримання законів і нормативних актів, прийнятих на державному рівні, а й

чітке визначення прав і обов'язків керівників і підлеглих, при яких виконання розпорядження керівництва обов'язкове для підлеглих. Владна мотивація

створює необхідні умови для організації та взаємодії, а самі організаційно-розпорядчі методи покликані забезпечити ефективну діяльність управління

будь-якого рівня на основі його наукової організації. Адміністративна мотивація базується на дисципліні праці, відповідальності працівника.

використанні різних форм дисциплінарного покарання (зауваження, догана, звільнення з роботи) і дисциплінарних заохоченнях.

– соціально-психологічні методи, застосовуються з метою підвищення

соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності. Ця

група методів містить різноманітний набір способів і прийомів, розроблених

соціологією, психологією та іншими науками. До числа цих методів належать:

анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю тощо. Моральна мотивація передбачає використання системи оцінювання заслуг, ділових якостей

працівників, виховання в них почуття гордості за підприємство в якому вони працюють, відданості йому, відчуття необхідності, їхньої потреби на

підприємстві [61].

Класифікація методів мотивації за результативністю діяльності: економічні (прямі), економічні (непрямі), негрошові.

Прямі економічні: діючі на підприємстві форми та системи оплати праці; преміювання працівників за раціоналізацію та винахідництво; преміювання працівників за високі результати праці; оплата навчання; виплати за відсутність невиходів на роботу.

Непрямі економічні: доплати за стаж роботи; оплата додаткових відпусток, передбачених чинним законодавством; оплата путівок працівникам на лікування та відпочинок, пільгове харчування, користування житлом і транспортом; встановлення надбавок до пенсій, одноразова допомога при виході на пенсію.

Негрошові (або моральні, соціальні): раціональний режим праці, гнучкі графіки роботи; забезпечення високого рівня охорони праці; підвищення змістовності, привабливості праці; просування по службі; участь в управлінні виробництвом та в розподілі прибутків [14].

Стимулювання праці охоплює всі, що використовуються в управлінні, методи мотивації, зокрема, адміністративні, економічні (матеріальні), соціально-регулятивні (соціально-психологічні).

Адміністративні методи стимулювання праці мають вплив на індивіда, групу людей через накази, розпорядження, завдання тощо. Це такі методи, коли необхідний суб'єкту управління трудовою поведінкою результат досягається завдяки тому, що для суб'єкта праці «збитки» від можливих санкцій за невиконання перевершують витрати на виконання завдання. Цей метод характеризується прямим впливом суб'єкта на об'єкт управління.

Тобто, адміністративні методи стимулювання праці орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена важливість трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення людини працювати в даному підприємстві, культура трудової діяльності.

Економічне стимулювання праці передбачає внесення в процес мотивації вартісних важелів залучення людей до праці, тобто безпосередній економічний вплив на мотивацію, забезпечення особистої і групової зацікавленості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні. Тут

застосовуються, як безпосередні (зарплата, премії, доходи від прибутку та ін.), так і опосередковані (ціни, податки, кредити) важелі регуляції трудової поведінки.

Тобто, завдяки даному методу здійснюється матеріальне стимулювання колективів й деяких працівників. Економічні методи стимулювання праці – це так звані елементи економічного механізму, завдяки яким можливий ефективний розвиток підприємства.

Соціально-регулятивні (соціально-психологічні) методи – це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються. Вони діють, як регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у колективі.

Тобто, соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці й здійсненні впливу на особистість за допомогою психологічних прийомів, із метою перетворення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Соціальні методи дають змогу встановити призначення й місце працівників у колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію працівників із кінцевими результатами функціонування підприємства, забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів у колективі.

До соціальних методів належать: вивчення і формування мотивів трудової діяльності та їх урахування в управлінні; підвищення соціально-виробничої активності (встановлення лідерів, наслідування лідерів, установлення стандартів зразкової поведінки); підтримка соціального наслідування (огляди-конкурси, присвоєння звання «Кращий у професії», святкування ювілеїв і знаменних дат тощо); моральне стимулювання; соціальне планування; зміна структури персоналу; підвищення кваліфікації; поліпшення умов праці, побуту, охорони здоров'я, підвищення життєвого

рівня; задоволення потреб розвитку (в т. ч. фізичного) персоналу [62].

Психологічні методи використовуються з метою встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Вони спрямовані на конкретну особистість і, як правило, персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки для того, щоби спрямувати внутрішній потенціал на вирішення конкретних завдань організації.

До психологічних методів належать: гуманізація праці (ліквідація монотонності, кольорове оформлення приміщення, використання спеціальної музики, дотримання встановлених санітарно-гігієнічних норм тощо); психологічні технології або способи психологічного впливу (переконання, навчання, прохання, похвала, порада, засудження тощо); задоволення професійних інтересів; професійний відбір і навчання персоналу; комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників; встановлення гармонійних стосунків між керівниками й підлеглими; залучення працівників до процесу управління; заохочення творчості, ініціативи, самостійності [62].

Отже, формування ефективної системи стимулювання праці в підприємстві та на її основі використання різноманітних методів матеріальної та нематеріальної мотивації залежить від багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: політичної та економічної ситуації в регіоні, країні, світі; характеру виробництва та особливостей галузі; фінансового стану підприємства; умов праці; освітньо-професійного, статевого та вікового складу працівників; їх посади, характеру, життєвих потреб тощо.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансового стану KERNEL GROUP

KERNEL GROUP – заснована в 1995 році українська група компаній, що працює в агропромисловому секторі і є провідним у світі та найбільшим в Україні виробником та експортером соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки.

Компанії належать такі торгові марки як: «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак», «Olio», «Маринадо», «Blanc», «Kernel» та «Premi». KERNEL GROUP є членом Американської торговельної палати в Україні (ACC), Європейської бізнес-асоціації (EBA), Міжнародної Асоціації Торівлі Зерном та Кормами (GAFTA), Федерації Асоціацій торівлі олійними культурами, насінням та жирами (FOSFA), Асоціації «Укроліяпром», Української Зернової Асоціації (УЗА), U.S.-UKRAINE BUSINESS COUNCIL (USUBC), Ukrainian Network of Integrity and Compliance (UNIC). З листопада 2007 року акції KERNEL GROUP торгуються на Варшавській фондовій біржі (WSE).

KERNEL відповідає сучасним стандартам менеджменту, маючи чітко встановлену стратегію, бачення, місію та цінності. Стратегія компанії полягає в стабільному збільшенні масштабів і підвищенні ефективності низьковитратної бізнес-системи для щорічного експорту 20 млн т агропродукції з України шляхом стратегічних придбань, зміцнення лояльних відносин із місцевими фермерами та постійного розвитку співробітників.

Бачення компанії ґрунтується на прагненні стати лідером глобального агробізнесу та зробити регіон ключовим постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок. Своєю місією KERNEL

KERNEL GROUP вважає розкриття унікальних можливостей агробізнесу, розвиваючи потенціал людей.

Серед керівних принципів менеджменту компанії: фінансова стабільність, стійка ділова репутація, професійна команда лідерів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Керівні принципи менеджменту*

Примітка. *Джерело [63]

1. Фінансова стабільність:

– стратегічний системний менеджмент: принципи управління компанії

забезпечують перехід від кількісного зростання до якісного. KERNEL GROUP каскадує стратегію й цілі на операційний рівень, трансформує їх реалізацію в щоденну роботу управлінців, розвиває культуру внутрішнього підприємництва та безперервного вдосконалення;

– синергія бізнес-інтеграції: бізнес-сегменти компанії тісно пов'язані

між собою стратегічною єдністю та узгодженістю цілей, їхня взаємна інтеграція створює додаткову вартість і сприятливо впливає на загальний фінансовий результат. Компанія регулярно проводить бенчмаркінг сегментів, ефективно використовує експертизу й мультиплікує успішні корпоративні практики та застосовує синергію взаємодії бізнесів, підрозділів і функцій всередині для отримання найвищого результату;

– ефективне управління активами й ресурсами: компанія захищає активи, підвищує їхню ефективність, обачливо ставиться до грошових і матеріальних ресурсів, інформації, управляє ключовими ризиками;

– зміни та інновації: компанія є гнучкою в прийнятті рішень, не боїться змін та сприймає їх, як нові можливості для розвитку, поліпшує якість активів, будує сучасні технологічні підприємства, вдосконалює процеси, навчає персонал. KERNEL GROUP орієнтується на світові практики й адаптує під себе найкращі з них, враховуючи політичну та ринкову специфіку, зміни зовнішнього середовища і свої унікальні особливості.

2. Стійка ділова репутація:

– прозорість і чесність: достовірність і відкритість інформації є основою діяльності компанії. KERNEL GROUP вчасно проходить незалежний аудит і публікує фінансову звітність, оприлюднює інформацію про стратегію, операційну діяльність, істотні ризики. Компанія не маніпулює фінансовими даними, проводить публічні тендери та відкрито аргументує свою позицію щодо вибору постачальників;

– відповідальне лідерство: компанія відповідально ставиться до свого лідерства на ринку й того впливу, який має на країну, людей і інші компанії.

Сприяє розвитку аграрного сектору, формує ділову культуру ведення національного бізнесу, своєчасно реагує на звернення партнерів, несе відповідальність за взяті на себе зобов'язання, виконує умови контрактів;

– дотримання законів і правил: компанія дотримується чинного законодавства та міжнародних правових норм, шанує корпоративні цінності й керівні принципи, діє відповідно до внутрішніх політик і процедур. Осуджує корупцію та шахрайство на державному рівні, жорстко бореться з їхніми проявами в компанії, протидіє конфліктам інтересів, які можуть призвести до фінансових і репутаційних втрат;

– сталий розвиток і соціальна відповідальність: керівництво будує компанію з довгостроковою перспективою, тому сталий розвиток вважає одним з основних принципів діяльності. Створює комфортні й безпечні умови

праці для своїх співробітників, надає їм широкі можливості для навчання та професійного зростання. На всіх виробничих етапах мінімізує використання енергоресурсів, дбайливо обробляє землю та контролює якість продукції.

Відкрито співпрацює з місцевими громадами й орендодавцями, щорічно реалізує сотні масштабних соціальних проєктів у регіонах присутності компанії.

3. Професійна команда лідерів:

– партнерство і єдність цілей: основним принципом внутрішньої

взаємодії є партнерство. KERNEL GROUP – це професійна команда

однодумців, яка рухає вперед компанію – світового лідера агробізнесу. Кожен із працівників демонструє правильну модель поведінки та взаємодії в команді.

Обіймаючи різні посади в різних дивізіонах і департаментах, країнах і регіонах, вони роблять одну справу та прагнуть спільного успіху;

– залученість, як внутрішнє підприємництво: працівники ставляться до роботи із любов'ю, захопленістю й самовідданістю, як до власного бізнесу, як до справи життя. Кожен із працівників усвідомлює важливість свого впливу на загальний результат і вважає за свій обов'язок зробити внесок у процвітання компанії;

– взаємоповага й довіра: культура поваги й довіри – це не просто доброзичливе ставлення одне до одного – це розуміння та сприйняття бачення, цінностей і керівних принципів компанії. Це прозора структура управління,

яка чітко визначає розподіл функцій, дає змогу брати на себе відповідальність і ухвалювати рішення. Це зрозумілі правила гри і відсутність подвійних стандартів. KERNEL GROUP завжди коректна й аргументована в діловому спілкуванні, як у середині компанії з колегами, так і за її межами. Не витрачає енергію на внутрішні розбіжності, а концентрує на розвитку компанії та досягненні спільних цілей;

– розвиток потенціалу людей: завдяки правильній стратегії, динамічному зростанню та виваженій кадровій політиці кожен співробітник компанії має можливість здобувати нові знання, реалізовувати власні амбіції

та потенціал. 75 % керівників на різних рівнях побудували кар'єру в компанії. KERNEL GROUP приділяє значну увагу навчанню та розвитку управлінців, спеціалістів і молоді з високим потенціалом та прагне створювати таку атмосферу, коли люди із задоволенням йдуть на роботу, пишуться нею, максимально залучаються в бізнес-процеси й зацікавлені в успіхах компанії [63].

Бізнес-модель KERNEL GROUP складається із 8 окремих підрозділів (рис. 2.2), які успішно співпрацюють між собою: 1. Закупівля зернових і олійних культур; 2. Агробізнес; 3. Елеватори; 4. Експорт зернових; 5. Заводи з переробки олійних культур; 6. Бутильована соняшникова олія; 7. Портові термінали; 8. Експорт олії.

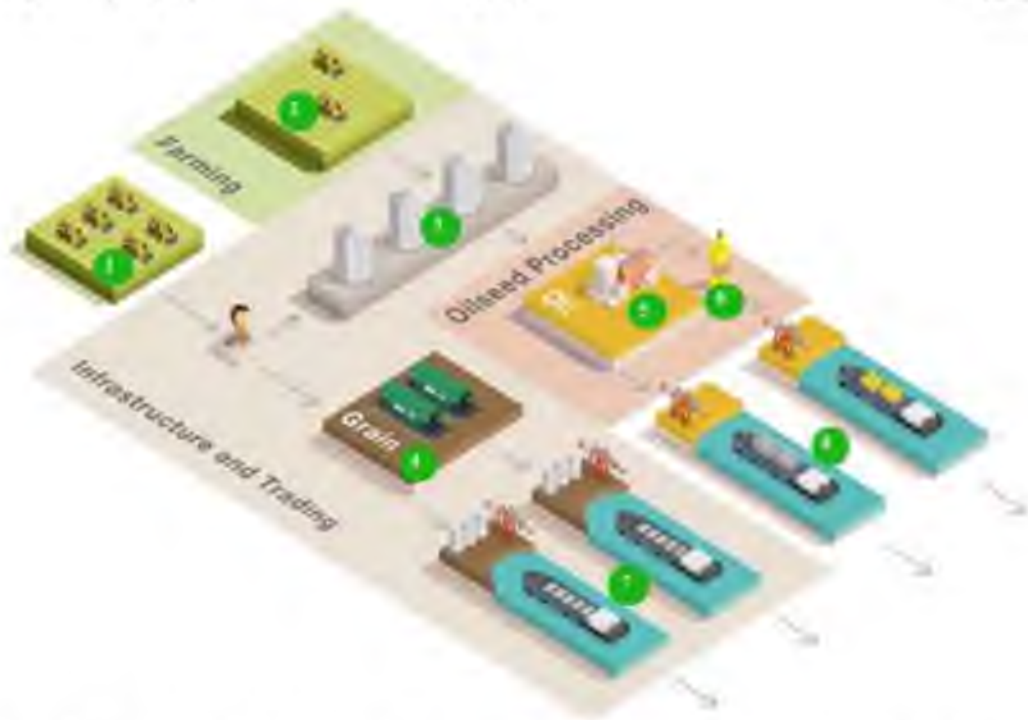


Рис. 2.2. Бізнес-модель KERNEL GROUP*

Примітка. *Джерело [63]

Ознайомимося детально з активами компанії KERNEL GROUP.

1. Представництва та офіси компанії. KERNEL GROUP – вертикально-інтегрований холдинг, що включає в себе управляючу компанію ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» (м. Київ). Представництва та офіси компанії розташовані в низці міст України, таких як м. Київ (Центральний офіс),

м. Біла-Церква, м. Черкаси, м. Полтава, м. Миколаїв, м. Дніпро, м. Одеса, м. Кропивницький, м. Вінниця, м. Харків, м. Суми, м. Хмельницький.

2. Агробізнес KERNEL GROUP представлений наступними кластерами

(рис. 2.3):

– Полтава-Південь (м. Полтава).

– Придніпровський кластер (Черкаська обл. (м. Золотоноша), частково Полтавська обл.).

– Харківський кластер (Харківська обл., м. Лозова).

– Кластер Дружба-Нова (Сумська обл. (м. Суми), Чернігівська обл., (сmt Варва)).

– Центральний кластер (Черкаська обл., м. Умань).

– Західний кластер (Тернопільська обл., Хмельницька обл.).



Рис. 2.3. Регіональне розташування кластерів KERNEL GROUP*

Примітка. *Джерело [63]

3. Олійноекстракційні заводи. Процес виробництва соняшникової олії здійснюється на наступних олійноекстракційних заводах (рис. 2.4):

– Бандурський ОЕЗ (Миколаївська обл., Первомайський р-н, с. Бандурка).

– Приколотинський ОЕЗ (Харківська обл., Велико-Бурлуцький р-н, с. Приколотне).

– Вовчанський ОЕЗ (Харківська обл., м. Вовчанськ).

– Українська Чорноморська Індустрія (Одеська обл., м. Чорноморськ).

– Кропивницький ОЕЗ (м. Кропивницький).

– Придніпровський ОЕЗ (м. Кропивницький).

– Полтавський ОЕЗ (м. Полтава).

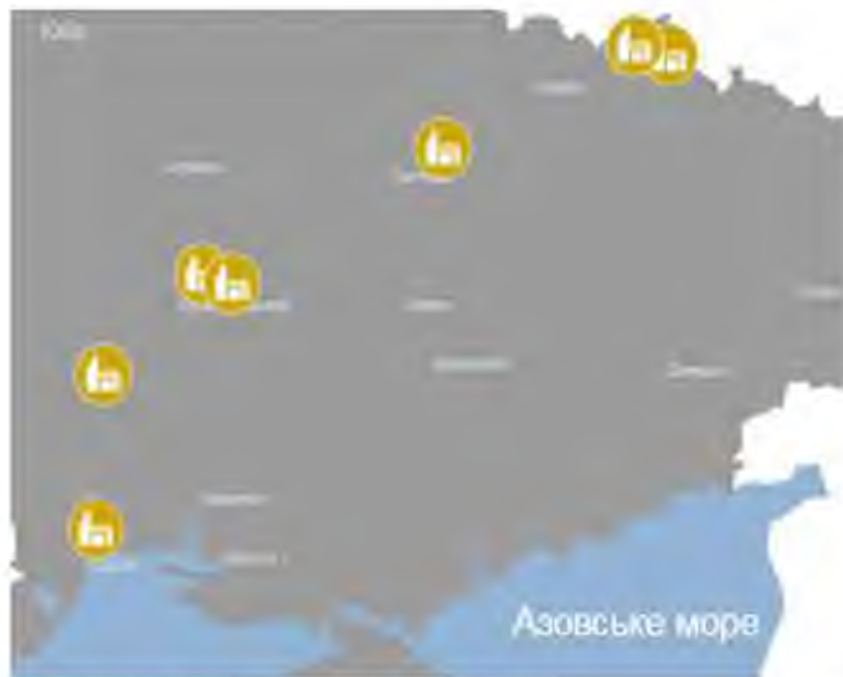


Рис. 2.4. Регіональне розташування олійноекстракційних заводів KERNEL GROUP*

Примітка. *Джерело [63]

4. Елеватори. Значна мережа елеваторів компанії (табл. 2.1) забезпечує своєчасну логістику зібраного Агробізнесом врожаю та закупленого товару, а також надає якісний сервіс зі зберігання зернових партнерам.

Таблиця 2.1

Елеватори KERNEL GROUP та потужності для зберігання*

№	Область	Елеватор	Об'єм зберігання, т
1	2	3	4
1	Полтавська	Семенівка	60 900

НУБІП	Хорол	50 500
	Миргород	134 200
	Гоголево	39 400
	Глобине	58 450
	Решетилівка	54 400
	Лазірки	106 000
	Супрунівка	35 000

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
2	Хмельницька	Ярмолинці	24 000
		Веснянка	125 000
		Балин	142 392
3	Черкаська	Кононівка	46 300
		Вікторівка	86 400
		Будище	62 460
4	Київська	Яготин	113 000
5	Вінницька	Гнівань	61 200
6	Сумська	Тростянець	27 000
		Біловоди	154 000
7	Харківська	Красноград	29 000
		Гути	169 700
		Лихачове	35 500
8	Миколаївська	Трикрати	67 700
9	Запорізька	Гуляйполе	50 400
		Кіровоград	183 000
10	Кіровоградська	Смоліне	62 500
		Грушка	40 000
		Ніжин	11 000
11	Чернігівська	Линовиця	22 100
		Девладове	63 344

Примітка. *Сформовано за [63]

5. Термінали. Задля подальшого експорту зерно рухається від елеваторів до олійноекстракційних заводів, а потім до портових терміналів.

– Трансбалктермінал (Одеська обл., м. Чорноморськ);

– Трансгрейптермінал (Одеська обл., м. Чорноморськ).

Компанія дотримується більшості практик корпоративного управління, рекомендованих для емітентів Варшавської фондової біржі, а також більшості принципів корпоративного управління, встановлених Фондовою біржею Люксембургу.

KERNEL GROUP постійно прагне підтримувати гендерне, освітнє, професійне та вікове різноманіття між членами органів управління, розумючи його вплив на максимізацію вартості для акціонерів.

Розглянемо структуру управління компанії. У процесі дослідження встановлено, що Рада директорів компанії складається з дев'яти директорів, трох з яких є незалежними. Для KERNEL GROUP характерна структура управління, наведена на рисунку 2.5

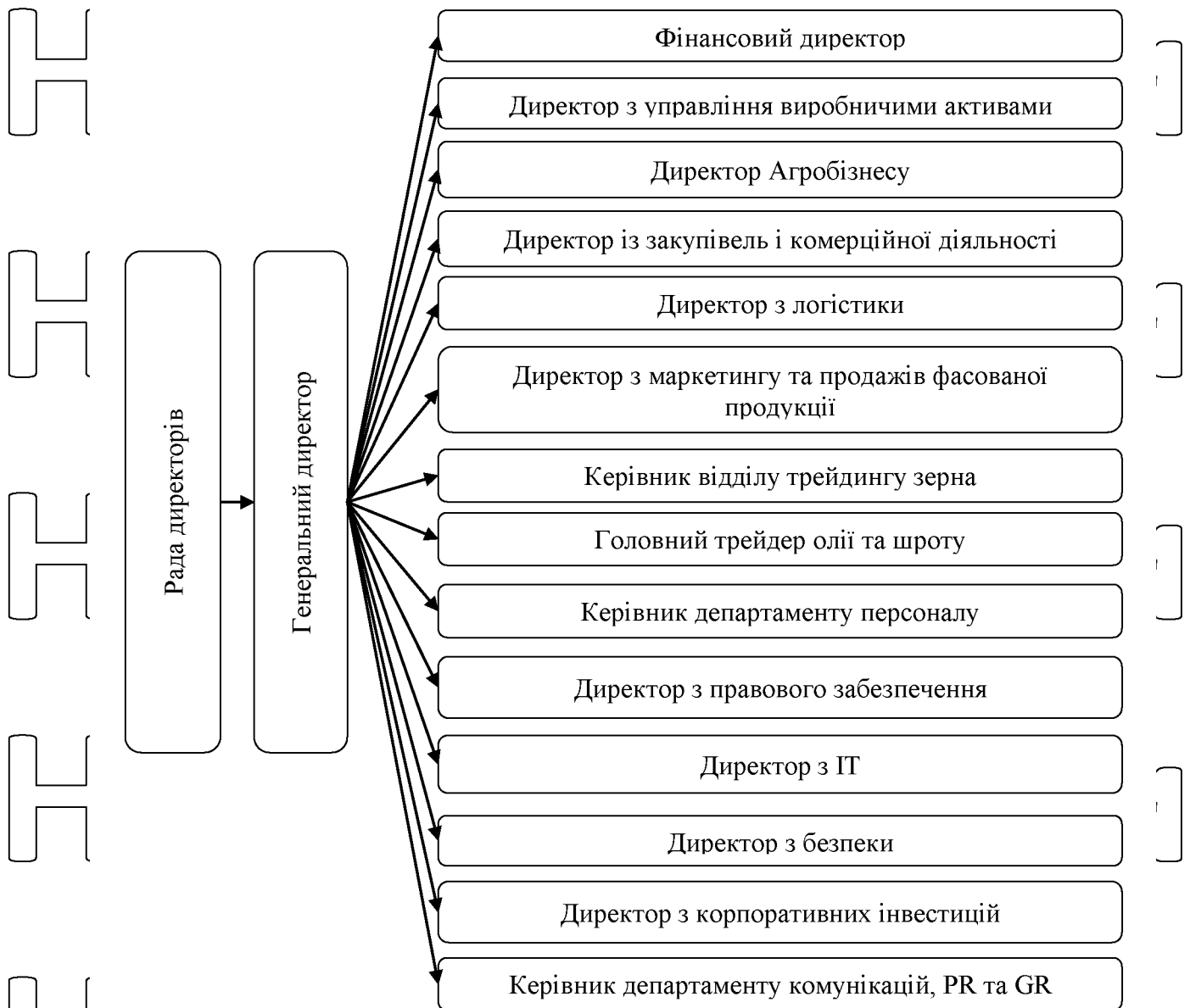


Рис. 2.5. Структура управління KERNEL GROUP*

Примітка. *Сформовано за [63]

На сьогодні економічна діяльність компанії представлена трьома сегментами: переробка олійних культур, інфраструктура і трейдинг, агробізнес. Наведемо коротку характеристику по кожному з них.

Переробка олійних культур. У 2021 фінансовому році компанія переробила 3,2 млн т насіння, що майже на 6 % менше порівнюючи з аналогічним періодом минулого року. Зниження обсягів переробки також спричинило зниження використання потужностей переробки насіння на 87%

Відповідно зі зменшенням обсягів виробництва скоротилися й обсяги реалізації соняшникової олії до 1,4 млн т (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Обсяги переробки насіння олійних культур та реалізації соняшникової олії, млн т*

Примітка. *Джерело [64]

Рентабельність EBITDA на тонну реалізованої соняшникової олії знизилась до 41 долара США, тобто на 59% порівнюючи з аналогічним періодом минулого року (рис. 2.7). Це було пов'язано з: гострою конкуренцією спричиненою більш низьким урожаєм соняшнику у 2021 фінансовому році;

одноразовим торговим збитком за позицією, визнаним у 4 кварталі 2021 фінансового року. Одноразовими втратами через невиконання декількома фермерами зобов'язань за форвардними угодами на постачання насіння соняшнику за попередньо визначеною фіксованою ціною.

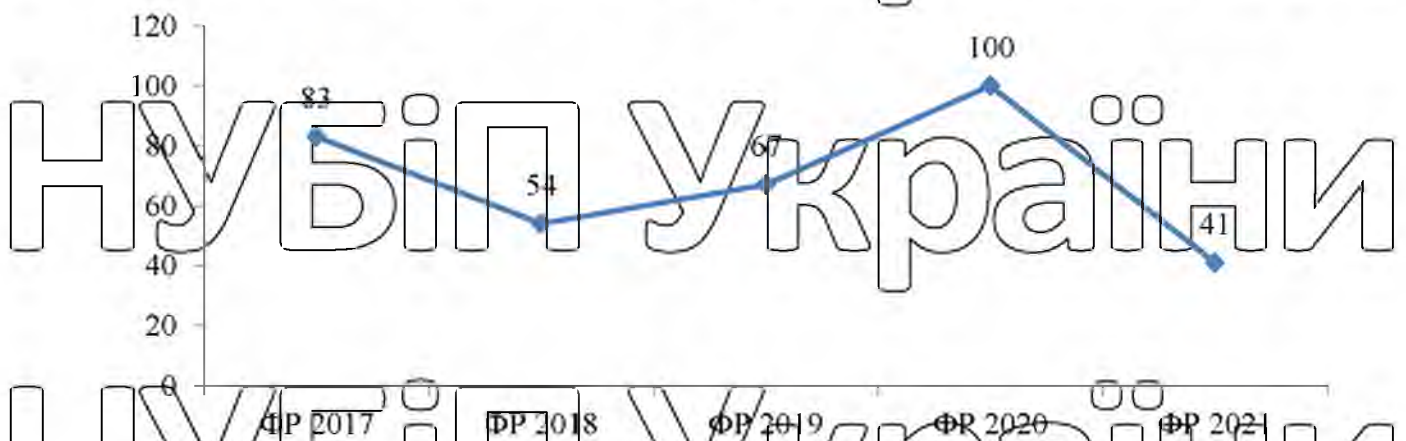


Рис. 2.7. Маржа EBITDA, дол. США/т реалізованої соняшникової олії*

Примітка. *Джерело [64]

Як наслідок, у 2021 фінансовому році сегмент отримав EBITDA у розмірі 56 млн дол. США, що на 68 % менше проти аналогічного періоду минулого року (рис. 2.8).



Рис. 2.8. EBITDA до нерозподілених корпоративних витрат, млн дол.

США*

Примітка: *Джерело [64]

Соняшник є третьою за величиною серед виробництва олійних культур у світі, із загальною часткою майже 10 %, а також однією з найпопулярніших культур в Україні, що займає п'яту частину всіх посівів. Результати світового виробництва соняшнику у 2021/22 маркетинговому році показали рекордні результати за весь час – 57,13 млн т. Також, як і для світу, виробництво соняшнику стало абсолютним рекордом за останні роки і для України – 17,5 млн т або майже 31 % від світового об'єму.

Світовий експорт соняшнику у 2021/22 маркетинговому році зріс порівняно з попереднім періодом на 1,04 млн т або майже на 36 % (рис. 2.9).

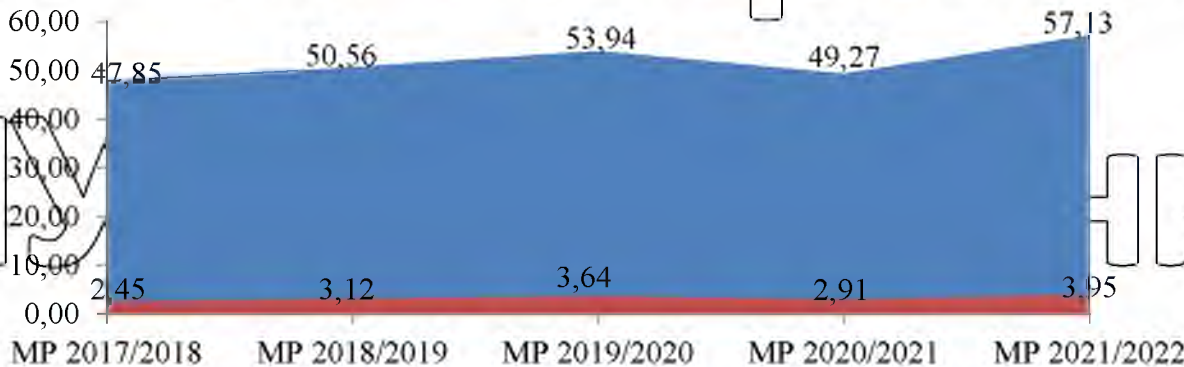


Рис. 2.9. Динаміка виробництва та експорту соняшнику у світі, млн т*

Примітка: *Джерело [65, 66, 67, 68]

Експорт соняшнику в Україні (рис. 2.10) становить майже 42 % від світового експорту. Порівнюючи з попереднім роком цей показник зріс на 1,449 млн т або збільшився більш ніж у 8 разів, сягнувши свого історичного максимуму. Зростання обсягів експорту соняшнику відбулось через призупинення на деякий час експорту соняшникової олії та істотне скорочення переробки всередині країни.

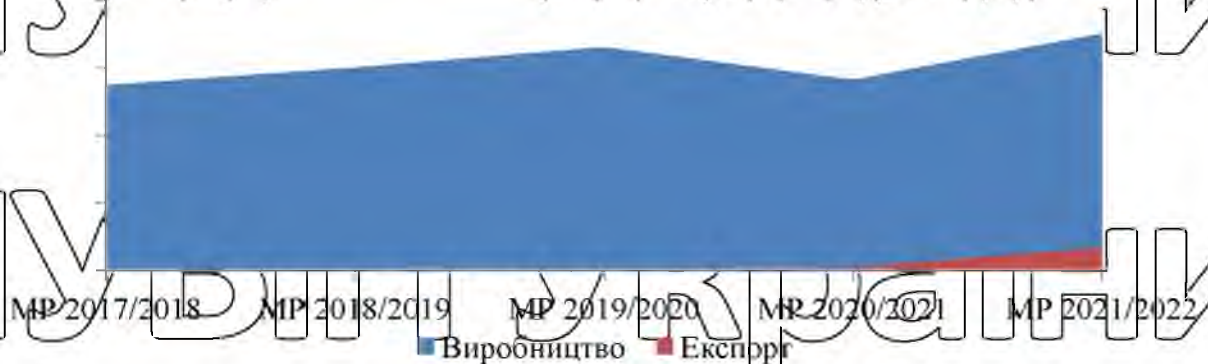


Рис. 2.10. Динаміка виробництва та експорту соняшнику в Україні, млн т*

Примітка. *Джерело [65, 66, 67, 68]

У 2021/22 маркетинговому році збиральна площа соняшнику у світі склала 28,72 млн га, що на 7 % більше попереднього сезону і найбільший результат приросту за останні 5 років. В Україні збиральна площа соняшнику склала 7,10 млн га або майже 25 % від загальної збиральної площі у світі [69].

За 2021/22 маркетинговий рік експортовано 4,5 млн т олії, або майже 41 % від світового експорту (рис. 2.11-2.13). Частка KERNEL GECUPE у світовому виробництві соняшникової олії становить приблизно 7 %, а частка експорту – 12 % [64].

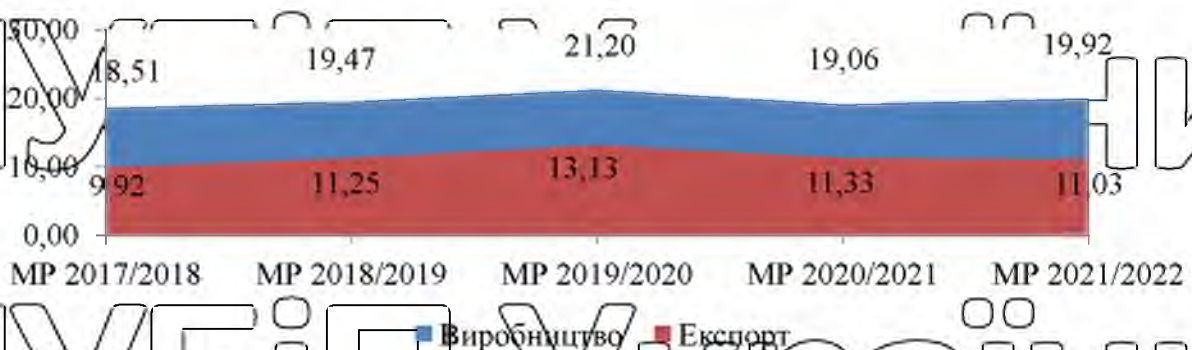


Рис. 2.11. Динаміка виробництва та експорту олії у світі, млн т*

Примітка. *Джерело [65, 66, 67, 68]

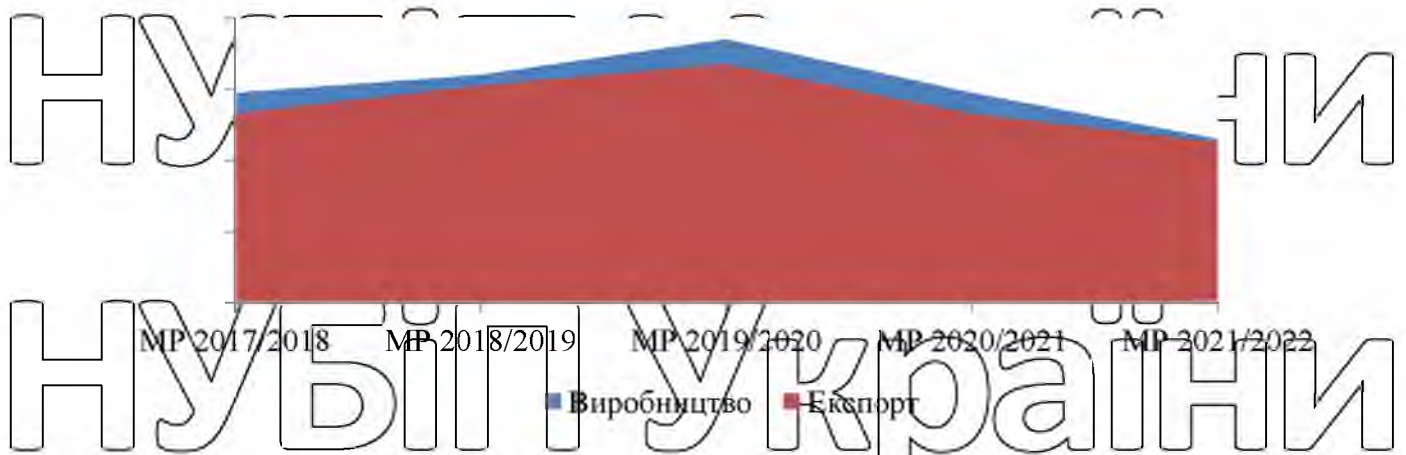


Рис. 2.12. Динаміка виробництва та експорту олії в Україні, млн т*

Примітка. *Джерело [65, 66, 67, 68]

Практично вся сировина переробляється всередині країни, що робить її лідером із виробництва та експорту олії у світі. Проте, не дивлячись на рекордні за останні роки результати виробництва соняшнику в Україні ринок, поки не побачив очікуваного зростання виробництва та експорту соняшникової олії.

Причин цьому декілька. Одна з них – резервування фермерами олійної сировини. Робота в умовах жорстких карантинних обмежень, вплив ситуації, що склалася, як на світовому олійному ринку, так і на внутрішньому через різке підвищення цін на соняшкову олію. Усе це призвело до стримування продажу насіння соняшнику та невиконання умов постачання за раніше укладеними форвардними контрактами з олійноекстракційними заводами. У результаті, виробники олії були змушені купувати сировину за стрімко зростаючою вартістю, втративши, сировинні запаси за фіксованими цінами.

Підприємства з переробки зазнали значних збитків через те, що вимушені були виконувати контракти з постачання готової продукції за ціною попередньо укладених контрактів, а закуповувати сировину за цінами, які значно перевищували зазначену у форвардному контракті [70].

Інша причина – початок російського вторгнення в Україну. До початку війни переважна частина виготовленої продукції експортувалася морськими шляхами. Через активні бойові дії на приморських територіях робота українських портів в Азовському та Чорному морях була призупинена,

відповідно в аграріїв можливість збуту продукції морем була відсутня до відкриття в середині липня зернових коридорів.

Інфраструктура і трейдинг. Вражаюча ефективність сегмента у 2021 фінансовому році прослідковується завдяки прибуткам від торгівлі.

Дочірна компанія Aveve вміло досягла 385 млн дол. США EBITDA використовуючи волатильність, що панує на товарних ринках.

Досягнуто більших обсягів експорту зерна, а саме на 0,1 млн т та перевалки експортними терміналами на 1,5 млн т у ланцюжку створення вартості експорту зерна в Україні порівнюючи з аналогічним періодом минулого року (рис. 2.13).

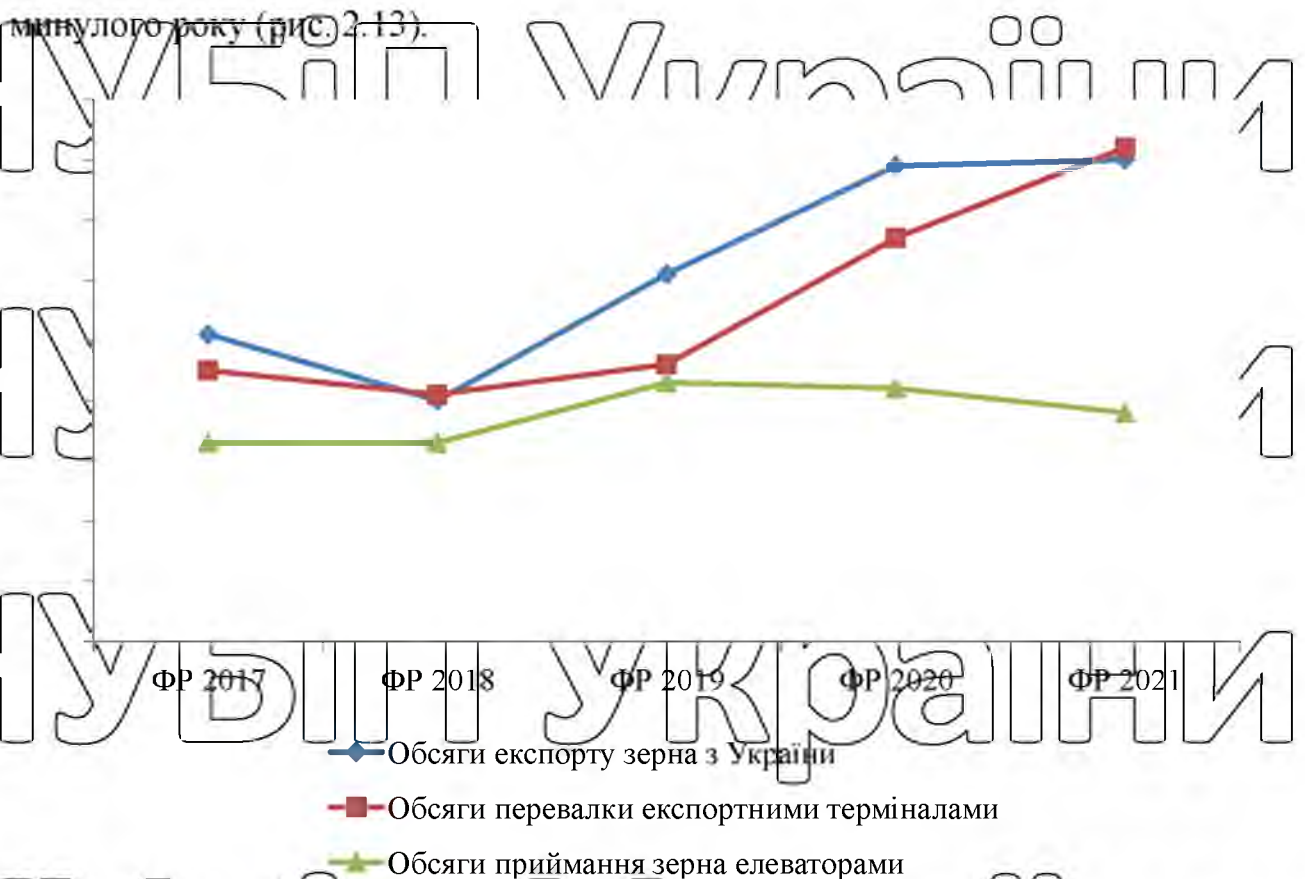


Рис. 2.13. Обсяги експорту зерна, пропускної здатності експортного терміналу та об'єму приймання елеваторами зерна, млн т*

Примітка. *Джерело [64]

Проте сегмент дещо постраждав від нижчої торговельної та інфраструктурної маржі, враховуючи, що низький урожай зерна в Україні спричинив зниження обсягів його експорту на 19 % проти аналогічного періоду минулого року (рис. 2.14).

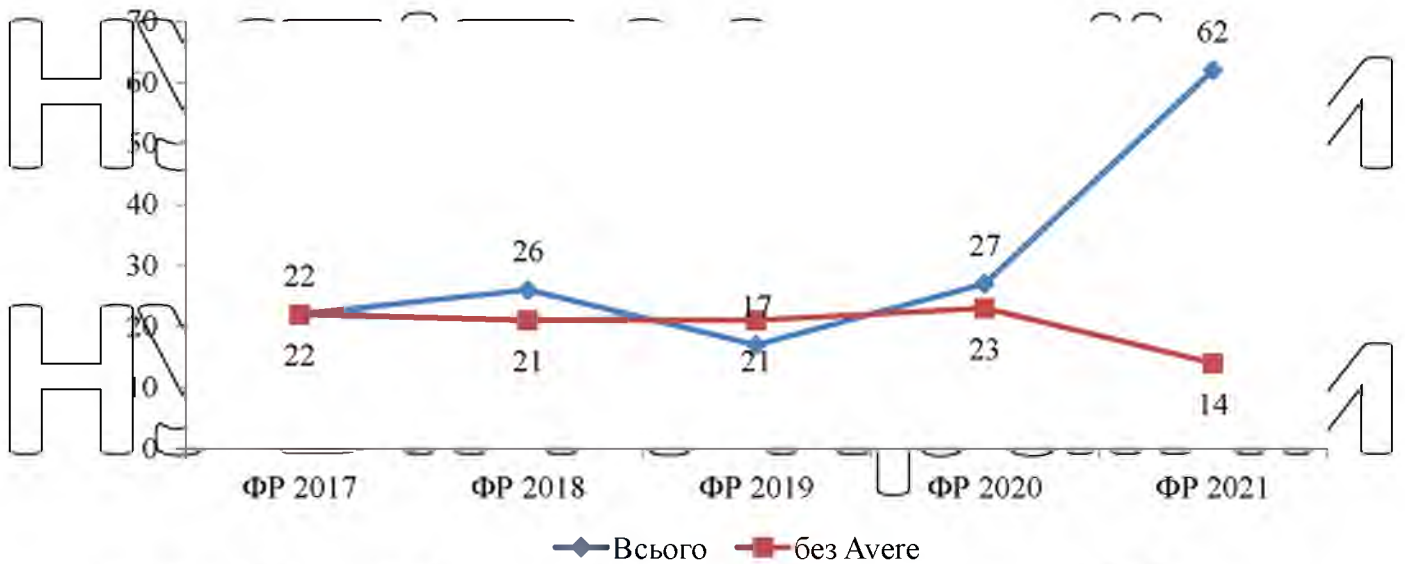


Рис. 2.14. Маржа EBITDA, дол. США/т експортованого зерна*

Примітка. *Джерело [64]

Загальний показник EBITDA сегмента у 2021 фінансовому році склав 496 млн дол. США, що майже у 2,3 рази більше ніж у попередньому фінансовому році (рис. 2.15).

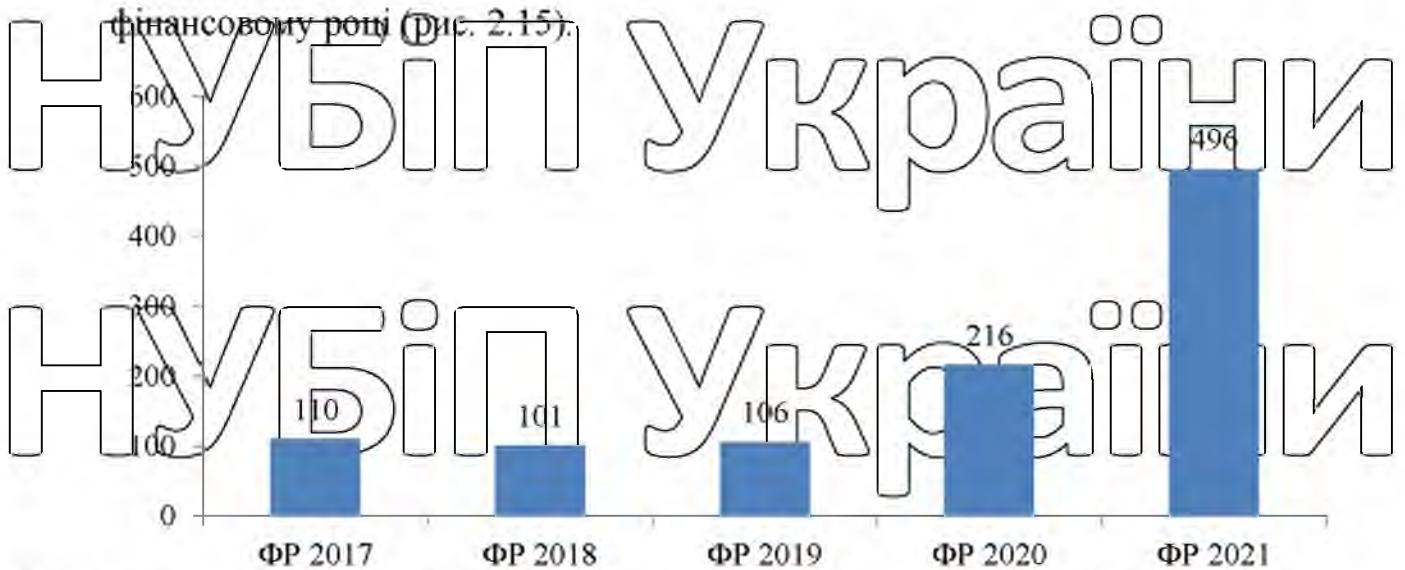


Рис. 2.15. EBITDA до нерозподілених корпоративних витрат, млн дол. США*

Примітка. *Джерело [64]

Агробізнес. Подібно до тенденцій в Україні, виробництво сільськогосподарських культур у сегменті «Агробізнес» зменшилось порівняно з аналогічним періодом минулого року до рівня нижче

нормального, що призвело до зниження розміру врожаю сільськогосподарських культур на 0,2 млн т (рис. 2.16).

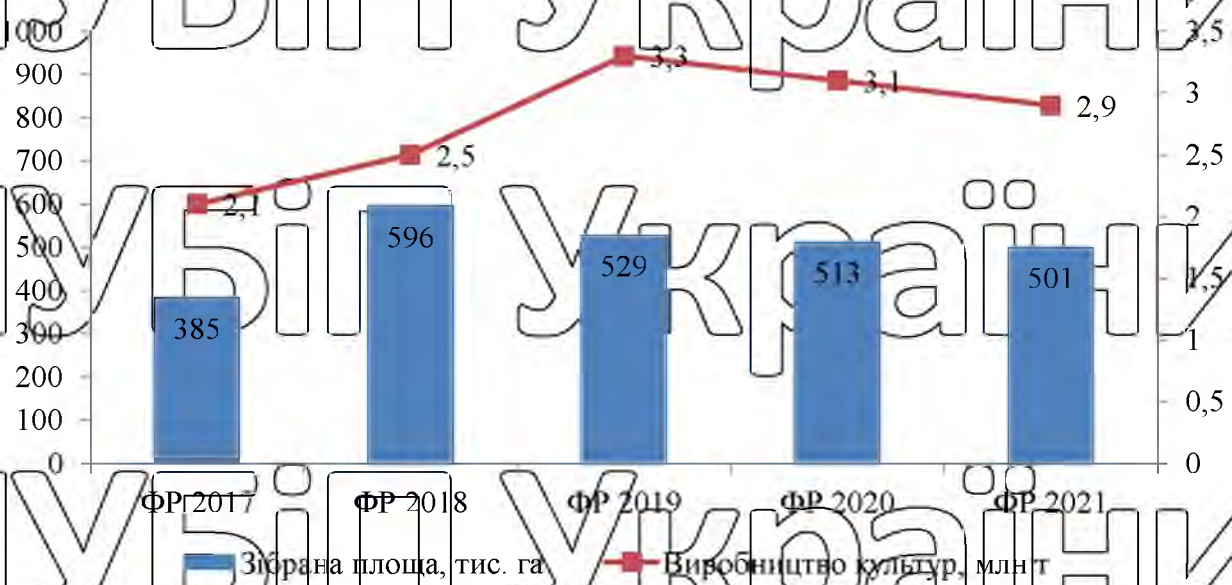


Рис. 2.16. Виробництво основних культур KERNEL GROUP, млн т*

Примітка. *Джерело [64]

Проте, різке зростання цін на зерно та олійні культури підштовхнуло прибутки компанії до найвищого рівня за весь час, що призвело до 920 дол. США EBITDA на сектор обробітку (рис. 2.17) та 460 млн дол. США EBITDA сегмента у 2021 фінансовому році (рис. 2.18). Цей результат також включає 133 млн дол. США чистого прибутку від переоцінки біологічних активів, що в основному відноситься до врожаю наступного сезону згідно зі стандартом МСФЗ 41.

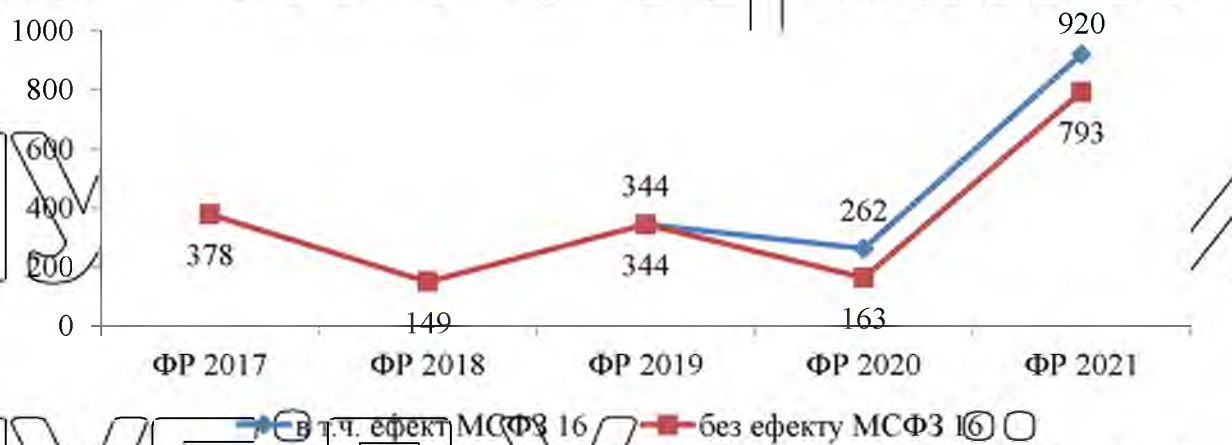


Рис. 2.17. Маржа EBITDA, дол. США/га*

Примітка. *Джерело [64]

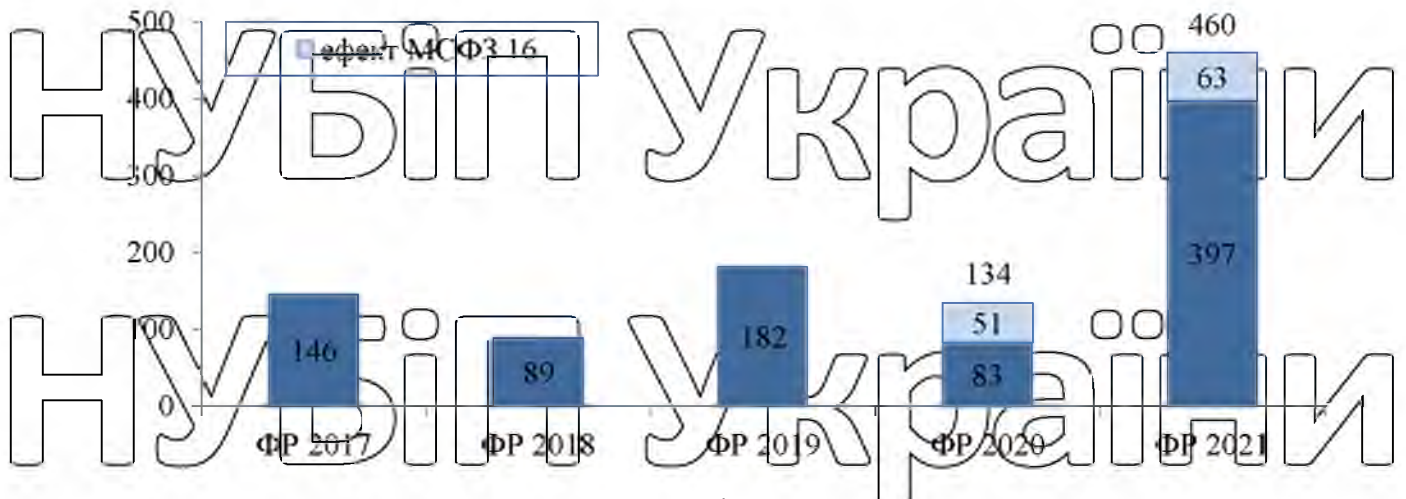


Рис. 2.18. EBITDA до нерозподілених корпоративних витрат, млн дол.

США*

Примітка. *Джерело [64]

У перспективі KERNEL GROUP у своїй Стратегії 2026 виокремлює наступні цілі:

– у сегменті «Переробка олійних культур» – 6,0 млн т переробки олійних

культур на рік, з яких 35 % становлять внутрішні поставки.

– у сегменті «Інфраструктура і трейдинг» – щорічний експорт зерна з України становить 15 млн т, з яких 50 % складають внутрішні поставки.

– у сегменті «Агробізнес» – 4 млн т продукції власного виробництва

щороку на 0,7 млн га сільськогосподарських земель під операційним контролем.

З огляду на те, що діяльність компанії представлена трьома сегментами, то для кожного із них має бути своя стратегічна альтернатива. До прикладу:

частка компанії на ринку соняшникової олії значно більша за частку на ринку

зерна. Тому, з метою оцінки потенційної прибутковості, а також визначення адекватної стратегії побудуємо матрицю Бостонської консалтингової групи

(БКСГ) для сегментів «Переробка олійних культур» та «Інфраструктура і трейдинг».

З причини відсутності необхідних даних і виникнення труднощів у визначенні частки ринку конкурентів сегмент «Агробізнес» не буде

включений до розрахунку. Дані для побудови матриць сформуємо в таблиці 2.2.

Показники для побудови матриці БКГ KERNEL GROUP (дані за 2020 рік), %*

Показник	Переробка олійних культур (Виробництво соняшникової олії)	Інфраструктура і трейдинг (Експорт зерна)
Частка ринку «KERNEL»	25,1	14,0
Найближчий конкурент	Бунке Україна (ДН «Сантрейд»)	Нібулон
Частка ринку найближчого конкурента	10,7	8,7
Відносна частка ринку	2,16	1,61
Темпи росту ринку	3,6	9,1
Питома вага в обсягах реалізації	0,31	0,69

Примітка. *Сформовано та розроблено за даними KERNEL GROUP та Latifundist

Відобразимо результати матриці БКГ KERNEL на рисунку 2.19.



Рис. 2.19 Матриця БКГ KERNEL GROUP*

Примітка. *Розроблено за даними KERNEL GROUP та Latifundist

Побудувавши матрицю, можна зробити висновок, що сегмент компанії «Переробка олійних культур (Виробництво соняшникової олії)» відноситься до типу «Дійні корови», що свідчить про високу частку на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. Тобто, виробництво соняшникової олії

приносить стабільний грошовий дохід, при цьому, не потребуючи значних інвестицій.

Для даного сегменту підходять стратегії «Збереження частки ринку», а також «Збирання врожаю». Стратегія «Збереження частки ринку» – це стратегія, при якій зберігаючи значну частку ринку, кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок», а також на інновації. Стратегія «Збирання врожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах, навіть за рахунок скорочення частки ринку.

Сегмент «Інфраструктура і трейдинг (Експорт зерна)» відноситься до типу «Дійні корови», але дуже близько до межі з типом «Зірки». Тобто, даний сегмент знаходиться між високим зростанням обсягу продажів і високою часткою ринку, а також високою часткою на ринку, але низьким темпом зростання обсягу продажів. «Зірки» приносять дуже великий прибуток, проте, незважаючи на привабливість, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання.

Отже, для даного сегменту підходить поєднання раніше зазначеної стратегії «Збереження частки ринку» або «Збирання врожаю» з стратегією «Збільшення частки ринку», яка полягає в утриманні, подальшому збільшенні й оптимізації долі ринку, потребуючи значних фінансових інвестицій [71].

Відобразимо основні відомості про прибутки та збитки компанії за 2020-2021 фінансовий рік у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3
Основні відомості про прибутки та збитки KERNEL GROUP
за 2020-2021 фінансовий рік, млн дол. США*

Показник	ФР 2020	ФР 2021	Р-р
	2	3	4
1 Дохід (виручка)	4,107	5,647	38%
Чистий дохід/збиток згідно МСБО 41	21	133	н/д

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Собівартість реалізованої продукції	3,629	4,877	34 %
Загальний прибуток	457	903	98 %
Інші операційні доходи/витрати	7	95	13,6x
Загальні та адміністративні витрати	127	186	47 %
Прибуток від основної діяльності	337	812	2,4x
Фінансові витрати, нетто	147	142	4 %
Прибуток/збиток від курсових різниць, нетто	1	6	6,2x
Інші витрати/доходи, нетто	51	11	н/д
Частка прибутку/збитку від участі в спільних підприємствах	6	-	н/д
Прибуток/збиток до оподаткування	145	675	4,7x
Дохід/витрати з податку на прибуток	22	32	46 %
Чистий прибуток	123	643	5,2x
Відносно до акціонерів Kernel Holding S.A.	118	513	4,3x
Неконтрольована частка	5	130	26,6x
EBITDA	443	929	2,1x

Примітка. *Сформовано та розраховано за даними [64]

У 2021 фінансовому році компанія отримала 5,647 млн дол. США прибутку, що на 38 % більше ніж у попередньому фінансовому році. Це пояснюється підвищенням ринкових цін на зернові та олійні культури, (хоча фізичні їх обсяги експорту з України були нижчі) та активними фізичними продажами м'яких (софт) товарів, що надходили від третіх сторін, дочірньою компанією Avere.

Чистий дохід згідно МСБО 41 у 2021 фінансовому році, склав 133 млн дол. США, що пояснюється включенням прибутку від пересцінки посівів на полях до справедливої вартості за вирахуванням витрат на продаж станом на 30 червня 2021 року та віднесенням на витрати відповідного прибутку, облікованого роком раніше, а також збитком від зміни справедливої вартості худоби й вищими цінами на зернові та олійні культури. Витрати на збут зросли на 34 % порівняно з аналогічним періодом минулого року до 4,877 млн дол. США у зв'язку зі зростанням вартості товарів для перепродажу та використаної сировини. Отже, валовий прибуток за цей період подвоївся порівняно з аналогічним періодом минулого року і склав 903 млн дол. США.

Інші операційні доходи склали 95 млн дол. США. Загальні та адміністративні витрати у 2021 фінансовому році зросли на 47 % порівняно з

аналогічним періодом минулого року до 186 млн дол. США виключно завдяки збільшенню витрат пов'язаних із нарахуванням річних бонусів за результатами роботи для співробітників і керівництва

Фінансові витрати скоротилися на 4 % порівняно з аналогічним періодом минулого року до 142 млн дол. США, у тому числі 95 млн дол. США – процентні витрати за випущеними облігаціями та банківськими позиками, 45 млн дол. США – відсотки з орендної плати, що виникли в результаті впровадження МСФЗ 16, і 2 млн дол. США інші фінансові витрати, нетто.

Компанія також визнала збиток від курсових різниць у розмірі 6 млн дол.

США. Ця стаття здебільшого є негрошовим прибутком, визнаним після переоцінки внутрішньо групових залишків, деномінованих в українській гривні, після її знецінення відносно доларів США протягом звітного періоду.

Інший дохід склав 11 млн дол. США, головним чином, завдяки прибутку в розмірі 16 млн дол. США від продажу деривативів, пов'язаних із використанням арбітражних можливостей на валютному ринку в межах заходів з управління ліквідністю. Витрати на податок на прибуток підприємств у 2021 фінансовому році зросли на 46 % порівнюючи з аналогічним періодом минулого року до 32 млн дол. США, що відображає більший оподатковуваний прибуток, отриманий протягом сезону.

У результаті чистий прибуток за 12 місяців, що закінчилися 30 червня 2021 року, склав 643 млн дол. США, що в 5,2 рази більше, ніж у попередньому році, і більше, ніж компанія отримала загалом за 4 попередні роки. Чистий прибуток, що належить акціонерам Kernel Holding S.A. відмітився на рівні 513 млн дол. США. Розподіляючи прибуток за 2020 фінансовий рік, компанія виплатила дивіденди в розмірі 35 млн дол. США в січні 2021 року, збільшивши їх на 70 % від рівня, виплаченого за шість попередніх років.

Другий рік поспіль KERNEL GROUP генерує рекордно високий показник EBITDA, цього разу, сягнувши, 929 млн дол. США, що у 2,1 рази більше, ніж у минулому році. Визначальним чинником зіркових результатів став торговий бізнес Avere, який приніс 385 млн дол. США EBITDA у

2021 фінансовому році, що більш ніж у 10 разів перевищує результат попереднього року.

2.2. Аналіз ефективності стимулювання праці KERNEL GROUP

Підприємство не може бути успішним, прибутковим, якщо його команда, усі працівники не мотивовані. Зрештою, саме працівники на кожному шаблі організаційної структури щодня забезпечують загальний для всього підприємства результат – прибуток. Кожен працівник хоче відчувати себе потрібним і причетним до, справді, масштабних змін на підприємстві, відчуючи свій вклад у результат.

У процесі дослідження було виявлено, що система мотивації KERNEL GROUP складається з трьох компонентів: компенсаційний пакет, лідерство, стимулювання.

До компенсаційного пакету входять:

- посадові оклади та бонуси, встановлені на рівні, який відповідає або перевищує еталонний рівень оплати праці в галузях, у яких задіяна діяльність компанії (з регулярним моніторингом ринку праці);

- доплати та компенсації, пов'язані з умовами праці;
- медичні послуги, у тому числі: добровільне медичне страхування для постійних працівників; повне покриття всіх витрат на лікування COVID-19 для співробітників; страхування життя деяких працівників, що покриває витрати на страхування; страхування охорони праці.

- фіксовані виплати при виході на пенсію, пенсійне забезпечення та пільгові пенсії працівникам залученим на роботах зі шкідливими умовами праці;

- матеріальна підтримка у випадку особистих життєвих труднощів працівника;

- інші пільги, у тому числі, забезпечення харчуванням та трансфером до роботи, додаткові оплачувані відпустки та винагороди та інші пільги, приєвчені особливим подіям (народження дитини, одруження), численні

заходи, організовані для дітей працівників, подарунки, тренінги та навчальні програми, різноманітні знижки для працівників (вакцинація, квитки на спортивні, мистецькі та культурні заходи тощо), фінансування спортивних ініціатив для працівників, спонсорство навчання та розвитку персоналу.

Компонент «Лідерство» – це про вибудовування корпоративної культури та мотиваційного клімату в команді. KERNEL GROUP інвестує в професійний, особистісний і лідерський розвиток персоналу. Для цього компанія активно впроваджує навчальні програми, відбирає до Кадрового резерву найперспективніших фахівців для заміщення ключових позицій. У

«Моделі компетенцій» компанії прописана «Модель поведінки лідера» KERNEL GROUP, спираючись на параметри, якої проводиться щорічне оцінювання персоналу і формується подальший план розвитку для кожного співробітника. Активно використовує e-learning, займається підготовкою внутрішніх тренерів, запрошує зовнішніх експертів. Компанія проводить корпоративні заходи для зміцнення взаємодії в командах, а також пропонує фахівцям – виробничим змінам на заводах, елеваторах і терміналах, а також механізованим загонам у сегменті «Агробізнес» – змагатися між собою в межах конкурсів «Ліга Чемпіонів» та «СуперЛіга». Здорова конкуренція сприяє внутрішньому бенчмаркінгу, безперервній роботі співробітників над собою, а також підвищенню продуктивності праці.

Третій компонент і ядро системи мотивації KERNEL GROUP – система стимулювання. Інакше кажучи, мотивація досягнення цілей компанії. Вона синхронізована зі стратегією компанії за кількісно-якісними показниками бізнес-сегментів. Кожного року в компанії формуються й сегментуються фінансові та операційні цілі за напрямками діяльності, які каскадуються до конкретних посад із фіксованими KPI. Співробітник, зважаючи на основну функцію свого структурного підрозділу та специфіку роботи, має фінансовий показник і цілі для розвитку. Процес постановки та оцінки цілей автоматизований, що забезпечує прозорість і справедливість системи. Досягнення ключових фінансових результатів та цільових показників

конвертуються в бонуси. Їхній підрахунок здійснюється автоматично, що виключає з мотиваційного процесу суб'єктивні чинники. Керівник може тільки допомогти працівнику скорегувати цілі, але він жодним чином не впливає на суму бонусу.

Система цілком прозора і зрозуміла для команд. Компанія інформує кожного нового співробітника про основні показники для його посади. Умови участі в системі стимулювання, алгоритм нарахування бонусів та інші важливі моменти знаходяться у вільному доступі – «Мій кабінет» у Центрі даних співробітника. За його допомогою кожен може переглянути цифрові показники своєї роботи і вчасно провести роботу над помилками, щоби досягти бажаного результату.

Децентралізована структура управління KERNEL GROUP грає на руку внутрішній справедливості та допомагає компанії відстежувати прогрес кожного члена команди й компанії загалом. Наприклад, один бізнес-сегмент досягнув EBITDA, а інший – ні. У такому випадку тільки співробітники бізнес-сегменту, що спрацював ефективно, отримують бонус. І далі – вниз по вертикалі. Коли механізований загін або агроном на своїх масивах виконали план, а кластер загалом – ні, вони отримують бонус. Цим компанія показує співробітникам, що якісне виконання їхніх професійних обов'язків напряду впливає на фінансові результати.

Деякі команди потребують оперативних результатів і щомісячних стимулів, водночас для іншої частини співробітників діє річна мотивація.

Якщо компанія за підсумками року отримала надприбуток, співробітники, які мають прив'язку до фінансового KPI, отримують більшу винагороду. Так званий екстрабонус. Тому кожен мотиватор, який отримує співробітник за період роботи, повинен бути для нього зрозумілим, справедливим і прозорим [72].

На основі раціонального використання всіх видів ресурсів сучасне підприємство повинно забезпечувати ефективне функціонування, як особистості, підприємства, так і суспільства загалом. Задля досягнення своїх

цілей підприємство має потребу не тільки в матеріальних ресурсах, а і трудових. Адже, ефективність суспільного виробництва, соціально-економічний розвиток країни, ступінь задоволення особистих і суспільних потреб, рівень життя населення в багатьох випадках ґрунтується на підвищенні продуктивності виробництва, у тому числі на зростанні продуктивності праці, що безпосередньо залежить від системи стимулювання й мотивації працівників.

Задля побудови ефективної системи стимулювання працівників доцільно детальніше вивчити структуру персоналу. Показники для аналізу динаміки чисельності представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4
Структура персоналу KERNEL GROUP*

Категорія зайнятих	Фінансовий рік			Відхилення:			
	2019	2020	2021	2020 від 2019 ФР		2021 від 2020 ФР	
				абсолютне значення	в %	абсолютне значення	в %
Чисельність персоналу, усього осіб	13 397	11 928	11 256	-1 469	-10,97	-672	-5,63
Чисельність персоналу в розрізі сегментів, осіб:							
– Переробка олійних культур	2 258	2 203	2 253	-55	-2,44	50	2,27
– Інфраструктура і трейдинг	2 990	2 718	2 592	-272	-9,10	-126	-4,64
– Агробізнес	7 405	6 232	5 609	-1 173	-15,84	-623	-10,00
– Головний офіс та інші	744	775	802	31	4,17	27	3,48

Примітка. *Сформовано та розраховано за даними [64]

Загальна чисельність персоналу у 2021 фінансовому році скоротилася майже на 6% порівнюючи з аналогічним періодом минулого року до 11 256 осіб (в еквіваленті повної зайнятості) станом на 30 червня 2021 року, зіткнувшись із двома протилежними тенденціями:

з одного боку, постійні зусилля пов'язані з підвищенням продуктивності праці призвели до оптимізації персоналу, крім того, невелика

частина скорочення пояснюється вибуттям деяких компаній у рамках програми з оптимізації бази активів, з іншого боку, компанія наймає нових співробітників для нещодавно введених в експлуатацію нових філіалів, а також і для тих, що перебувають у процесі будівництва.

У 2021 фінансовому році компанія знову увійшла до числа найкращих роботодавців України, цього разу за версією журналу Фокус. У рейтингу, складеному Forbes Україна, компанія посіла 4 місце серед 50 найкращих роботодавців України та перше місце серед роботодавців у сільському господарстві, особливо високо за такими показниками, як лояльність до співробітників, робоче місце та графік роботи.

Наступним етапом, що доповнює аналіз динаміки чисельності і складу працівників є аналіз руху персоналу, який передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних із прийомом та звільненням працівників підприємства.

Показники для проведення аналізу руху персоналу наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Дані для аналізу руху персоналу*

Показники	Фінансовий рік			Відхилення:			
	2019	2020	2021	2020 від 2019 ФР		2021 від 2020 ФР	
				абсолютне значення	в %	абсолютне значення	в %
Чисельність персоналу, усього осіб	13 397	11 928	11 256	-1 469	10,97	-672	-5,63
Кількість прийнятих працівників, осіб	2 948	2 810	3 023	-138	-4,68	213	7,58
Кількість звільнених працівників, осіб	4 417	3 482	3 549	-935	21,17	67	1,92

Примітка. *Сформовано та розраховано за даними [64]

Для проведення аналізу руху персоналу доцільно використовувати такі аналітичні показники, як:

– коефіцієнт оновлення персоналу (K_{on}), що розраховується, як відношення загальної кількості прийнятих на роботу до середньоспискової чисельності персоналу [73].

$$K_{on} = \frac{\text{Загальна кількість прийнятих}}{\text{Середньоспискова чисельність}} \quad (2.1)$$

– коефіцієнт плинності персоналу ($K_{пн}$) – відношення кількості звільнених з усіх причин до середньоспискової чисельності персоналу [73].

$$K_{пн} = \frac{\text{Кількість звільнених з усіх причин}}{\text{Середньоспискова чисельність}} \quad (2.2)$$

– коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників ($K_{пз}$), що розраховується, як відношення кількості прийнятих працівників до кількості звільнених працівників [73].

$$K_{пз} = \frac{\text{Кількість прийнятих працівників}}{\text{Кількість звільнених працівників}} \quad (2.3)$$

На рисунку 2.20 представимо результати аналізу руху персоналу в

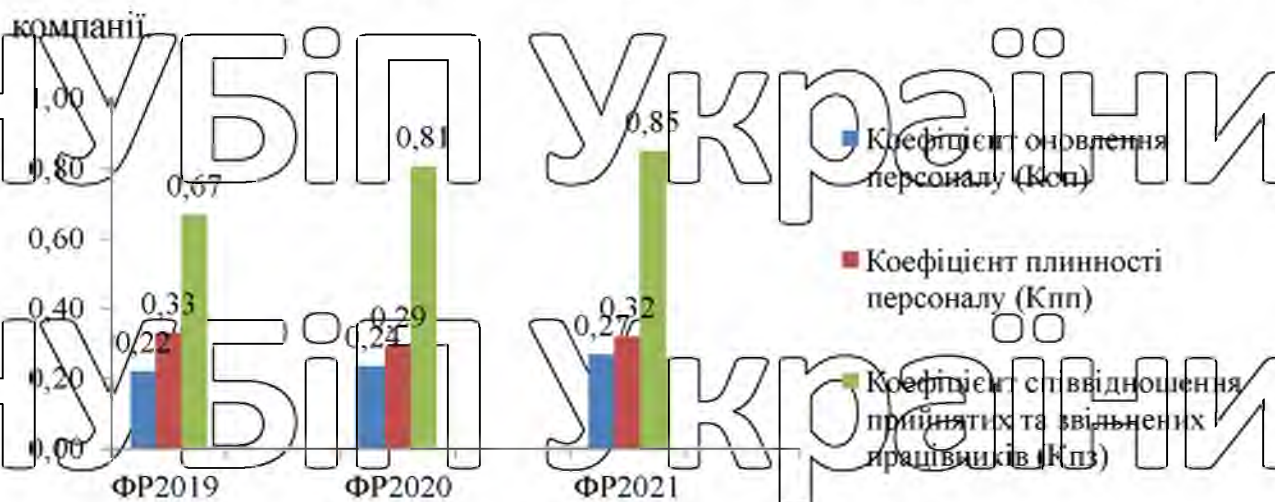


Рис. 2.20. Рух персоналу KERNEL GROUP*

Примітка *Джерело [64]

Коефіцієнти оновлення та плинності персоналу знаходяться на майже однаковому рівні за останні три досліджувані роки, що вказує на стабільну динаміку в прийнятті на роботу та звільненні з неї. Коефіцієнт співвідношення

прийнятих та звільнених працівників у 2021 фінансовому році дещо зріс, що свідчить про тенденцію до врівноваженості процесу відновлення персоналу.

Аналіз якісного складу персоналу здійснено за рівнем кваліфікації, формою зайнятості та статтю (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Якісний склад персоналу KERNEL GROUP*

Кваліфікаційна ознака, форма зайнятості, стать	Фінансовий рік			Відхилення:			
	2019	2020	2021	2020 від 2019 ФР		2021 від 2020 ФР	
				абсолют. значення	в %	абсолют. значення	в %
Чисельність персоналу за рівнем кваліфікації, осіб:							
– менеджери	885	908	936	23	2,60	28	3,08
– спеціалісти	3 665	3 452	3 354	-213	-5,81	-98	-2,84
– робітники	8 847	7 568	6 966	-1 279	-14,46	-602	-7,95
Чисельність персоналу за зайнятістю, за статтю, осіб:							
– постійна робота	12 794	11 440	10 614	-1 354	-10,58	-826	-7,22
– чоловіки	9 383	8 440	7 750	-943	-10,05	-690	-8,18
– жінки	3 411	3 000	2 864	-411	-12,05	-136	-4,83
– сезонна та тимчасова робота	603	488	642	-115	-19,07	154	31,56
– чоловіки	514	409	581	-105	-20,43	172	42,05
– жінки	103	79	61	-24	-23,30	-18	-22,78

Примітка. *Сформовано та розраховано за даними [64]

Аналізуючи склад персоналу за рівнем кваліфікації, можемо зробити висновок, що зазнала скорочення чисельність робітників майже на 8 % до 6 966 осіб та спеціалістів майже на 3 % до 3 354 осіб порівнюючи з аналогічним періодом минулого фінансового року, проте дана тенденція пов'язана із сезонністю виробництва.

Зазначимо, що в загальній структурі персоналу у 2021 фінансовому році майже 26 % займали жінки (2 925 осіб) і 74 % чоловіки (8 331 особа). Для 94 % працівників компанії (10 614 осіб) робота є постійною. Лише 6% залучаються на тимчасову або сезонну роботу. Проте, порівнюючи із 2020 фінансовим роком кількість осіб, що були залучені за сезонну та тимчасову роботи збільшилася майже на 32 % до 642 осіб.

Розглядаючи структуру персоналу за віком бачимо (рис. 2.21), що трохи більше половини працівників, а саме 53 % займають особи віком 30-50 років. У 2021 фінансовому році дещо зросла чисельність працівників, вік яких перейшов межу в 50 років, а саме на 6 % порівнюючи з попереднім.

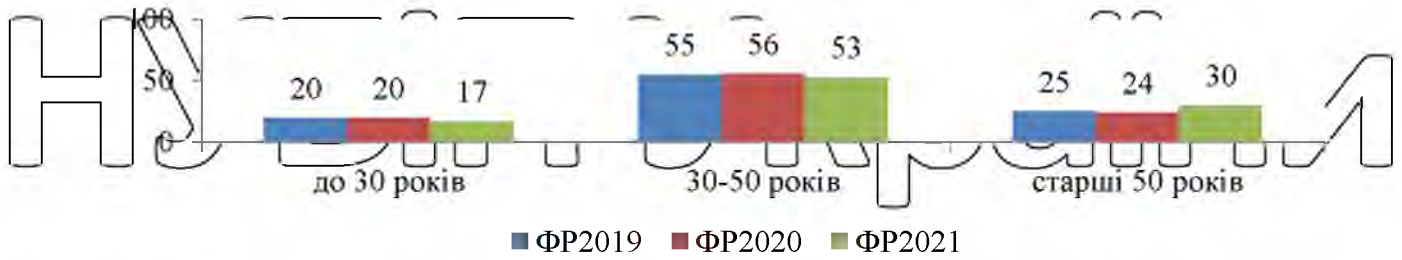


Рис. 2.21. Вікова структура персоналу KERNEL GROUP*

Примітка *Сформовано за даними [64]

Одним із важливих чинників ефективної роботи підприємства є навчання персоналу, що сприяє розширенню його теоретичних знань, практичних умінь і навичок. Компанія приділяє значну увагу навчанню свого персоналу як одному із компонентів мотиваційної системи, інвестуючи в їхні «hard and soft skills» (м'які та жорсткі навички).

Основою для структуривання навчання та освітньої діяльності в компанії є так звана «Модель компетентностей» (рис. 2.22).

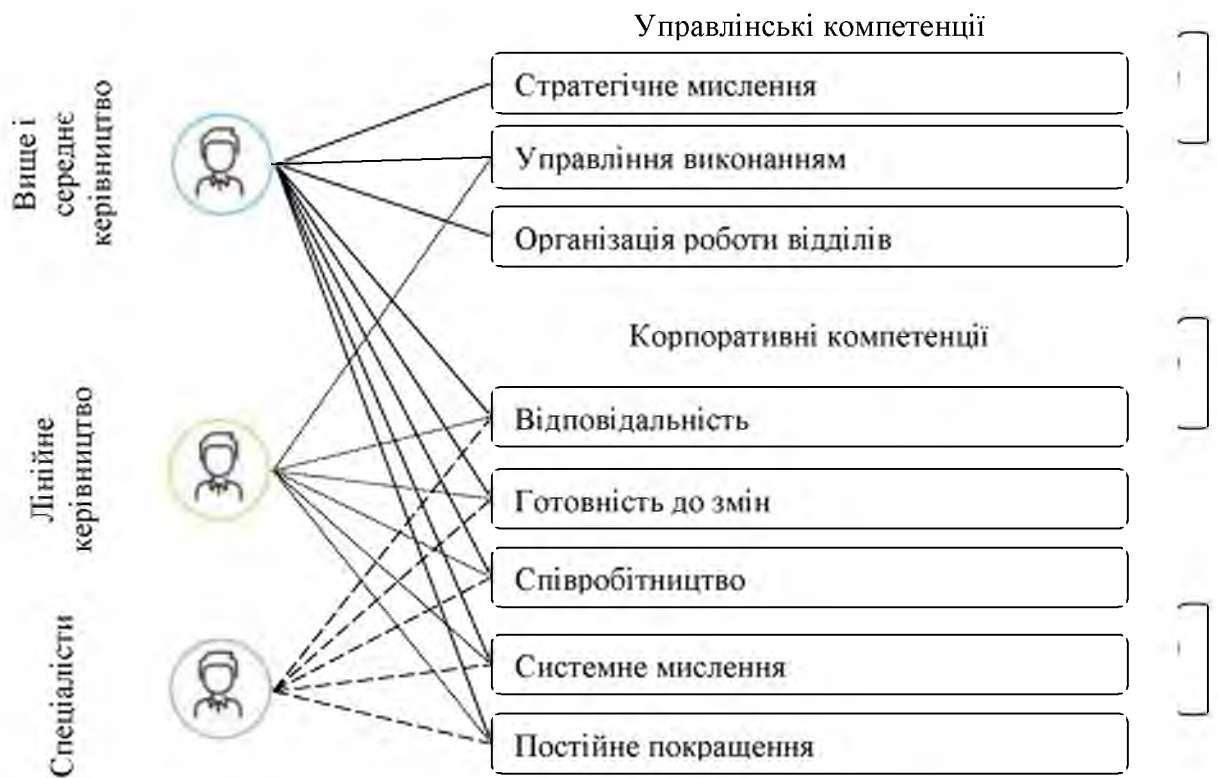


Рис. 2.22. Модель компетентностей KERNEL GROUP*

Примітка *Джерело [74]

Модель складається із восьми компетенцій, визнаних найбільш важливими на поточному етапі розробки ядра. За результатами щорічної

оцінки компетенцій (організованої для 3 242 співробітників KERNEL GROUP у 2021 фінансовому році) кожен залучений до оцінки працівник створює разом із керівником індивідуальний план розвитку для підвищення цільових компетенцій.

Після створення індивідуального плану розвитку команда з навчання та розвитку готує для кожного працівника набір навчальних і освітніх заходів так званий «Корпоративний мінімум» для задоволення потреб, зазначених у плані. Корпоративний мінімум включає в себе щонайменше п'ять курсів, включно з одним професійним курсом, одним компетентнісним курсом і щонайменше трьома курсами загального розвитку.

Компанія застосовує традиційний очний формат навчання (тренінги, хакатони, громадські заходи та ділові ігри), а також із початком пандемії COVID-19 адаптувала й суттєво розширила програму дистанційного навчання (вебінари, електронні курси через Kernel Hub). Оновила центр електронного навчання, змінивши дизайн користувача (інтерфейс), спростила вміст, інтегрувала хмарні рішення та запровадила адаптивне управління процесом навчання та звітністю. Kernel Hub щодня відвідують приблизно 650 осіб, маючи доступ до понад 1000 електронних книг, 200 навчальних відео та 155 електронних курсів.

Зауважимо, що компанія відповідально ставиться до навчання свого персоналу, розуміючи, що від його професіоналізму залежить її ефективність і прибутковість, про що свідчить суттєве збільшення кількості осіб, що взяли участь у тренінгах та семінарах організованими KERNEL GROUP, а саме до 5245 осіб (+ 4190 осіб до 2020 фінансового року) (табл. 2.7).

Зниження витрат на навчання до 589 тис. дол. США (-48 тис. дол. США до 2020 фінансового року) пояснюється налагодженням програм дистанційного навчання, що не потребує додаткових витрат на утримання приміщень, оплати комунальних послуг і т. ін. У 2020 фінансовому році витрати на навчання навпаки зросли до 637 тис. дол. США (+ 181 тис. дол.

США до 2019 фінансового року), що пояснюється вимушеною через пандемію адаптацією й суттєвим розширенням програм дистанційного навчання (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Тренінги та навчання KERNEL GROUP*

Показники	Фінансовий рік			Відхилення:	
	2019	2020	2021	2021 від 2020 ФР абсолют. знач.	в %
Кількість осіб, що взяли участь у тренінгах та навчаннях, усього	710	1 055	5 245	4190	397,16
Витрати на навчання, тис. дол. США	456	637	589	-48	-7,54
Загальна кількість годин навчання	97,273	112,186	242,833	130,647	116,46
Середня кількість годин навчання на одного працівника	7,3	9,4	21,6	12,2	129,79
За статтю:					
– чоловіки	7,8	10,1	21,2	11,1	109,90
– жінки	5,8	7,4	22,7	15,3	206,76
За рівнем кваліфікації:					
– менеджери	-	33,1	26,5	-6,6	-19,94
– спеціалісти	-	13,2	15,7	2,5	18,94
– робітники	-	2,2	4,5	2,3	104,55

Примітка. *Сформовано та розраховано за даними [64]

KERNEL GROUP у навчанні персоналу також застосовує так звані модульні програми, що включають у себе корпоративні програми (семінари, тематичні дослідження, командні завдання й остаточний проєкт) MBA для різних бізнес-підрозділів. У проведенні програми залучені фахівці, які безпосередньо викладають на сертифікованих програмах MBA. Раз на місяць у середньому 400-500 співробітників відвідують вебінар «Чарівність вашого ранку з KERNEL», де сторонні доповідачі діляться цінними ідеями щодо фізичного та психічного здоров'я, благополуччя та сім'ї, навичок спілкування тощо.

Зазначимо, що головним чинником у процесі стимулювання є заробітна плата. Так, не дивлячись на зниження чисельності персоналу до 11 256 осіб у 2021 фінансовому році фонд оплати праці зріс до 208, млн дол. США (+ 44 млн

дол. США до 2020 фінансового року) за рахунок збільшення витрат на оплату праці одного працівника на 4,73 тис. дол. США (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників оплати праці*

Показники	Фінансовий рік			Відхилення:			
	2019	2020	2021	2020 від 2019 ФР		2021 від 2020 ФР	
				абсолют. знач.	в %	абсолют. знач.	в %
Витрати на оплату праці, усього, млн дол. США	126,0	164,0	208,0	38,0	30,16	44,0	26,83
Витрати на оплату праці одного працівника, тис. дол. США	9,41	13,75	18,48	4,34	46,19	4,73	34,40
Об'єм виробленої продукції, млн дол. США	3992	4107	5647	115	2,88	1540	37,50
Продуктивність праці, тис. дол. США	297,98	344,32	501,69	46,34	15,55	157,37	45,70

Примітка *Сформовано та розраховано за даними [64]

Зазначимо, що поряд зі зменшенням чисельності працівників зростає їхня продуктивність праці, що свідчить про прибуткову діяльність компанії та ефективне використання трудових ресурсів. За рахунок зростання продуктивності праці в компанії з'являються резерви для підвищення заробітної плати, а також виплат премій.

2.3. Виявлення пріоритетних напрямів стимулювання праці персоналу KERNEL GROUP методом аналізу ієрархій

Метод аналізу ієрархії – математичний інструмент системного підходу до вирішення складних проблем у прийнятті рішень розроблений відомим американським математиком Томасом Сааті в 1970-х рр. В основі даного методу поряд із математикою закладені і психологічні аспекти. Метод аналізу ієрархій дозволяє зрозумілим і раціональним чином структурувати складну проблему прийняття рішень у вигляді ієрархії, порівняти і виконати кількісну оцінку альтернативних варіантів рішення. Метод аналізу ієрархій

використовується для прийняття рішень у різноманітних ситуаціях: від управління на міждержавному рівні до розв'язання галузевих і приватних проблем у бізнесі, промисловості, охороні здоров'я й освіті [75].

Методологія враховує роль людини, як елемента ієрархії в складних соціальних і організаційних системах і приміряє численні й суперечливі устремління, що маютьс'я в людей, чий інтереси торкаються поводження системи. Метод аналізу ієрархій включає наступні основні етапи (рис. 2.23) [76]:

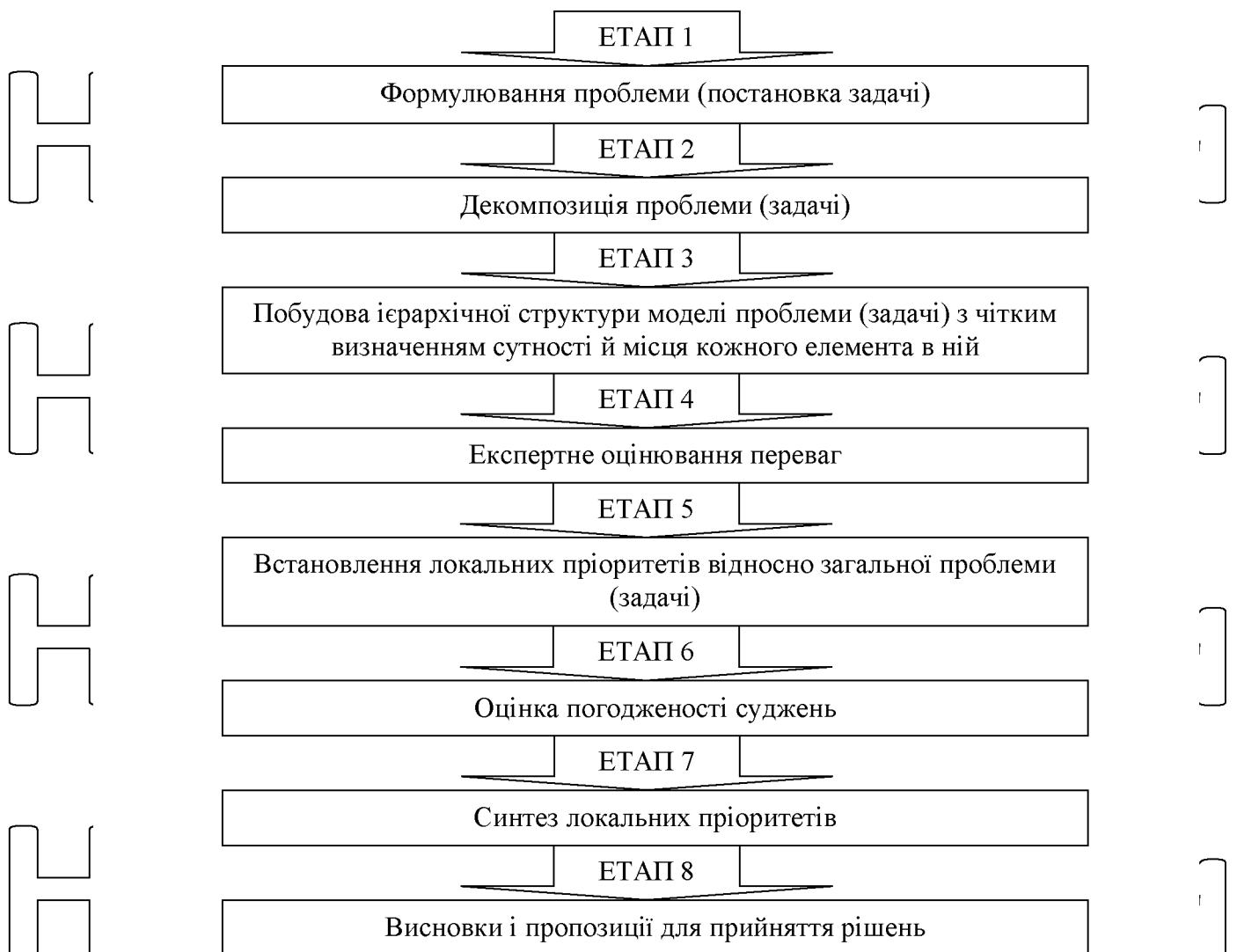


Рис. 2.23. Основні етапи методу аналізу ієрархій*

Примітка. *Джерело [76]

Автором методу Т. Сааті була запропонована шкала відносної важливості (значущості, переваги), представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Шкала відносної важливості (значущості, переваги одного об'єкта над іншим, яка вимірюється в балах переваги від 1 до 9*

Ступінь переваги одного об'єкта над іншим	Міра важливості (значущості) переваги
Рівна важливість (значущість). Немає переваги	1
Слабка перевага по важливості. Незначна перевага	3
Істотна або сильна перевага по важливості (значущості). Сильна перевага	5
Дуже сильна або значна перевага по важливості (значущості). Дуже сильна перевага	7
Абсолютна перевага	9
Проміжна оцінка ступеня переваги між сусідніми значеннями	2, 4, 6, 8

Примітка * Джерело [76]

З метою оцінки порівняльної міри важливості (значущості або рівня переваг), одержуваної в результаті висловлення суджень експертом, вибір дискретної шкали, що знаходиться в межах балів від 1 до 9, ґрунтується на наступних передумовах [76]:

1. Якісні розходження значущі на практиці й мають елемент точності, коли величина порівнюваних об'єктів (предметів, явищ, процесів, видів діяльності) одного порядку або об'єкти близькі щодо властивості, за якою вони порівнюються.

2. Психометричні властивості людини дозволяють досить добре проводити якісні розмежування мір властивостей порівнюваних об'єктів за наступними рівнями: немає розходження, слабе розходження, сильне розходження, дуже сильне розходження, абсолютне розходження. З огляду на компромісні оцінки розходження між перерахованими вище рівнями значущості (важливості), одержуємо дев'ять рівнів (ступенів) розходження, що можуть бути добре погоджені.

3. У психології існує поняття психологічної межі здатності людини одночасно розрізняти якесь число предметів за якоюсь властивістю. Ця межа дорівнює 7 ± 2 , тобто для створення шкали, на якій ці предмети будуть

розбірливі, необхідно 9 точок. З огляду на вищесказане, шкалу Сааті іноді називають психометричною шкалою.

З метою якісної та комплексної кількісної оцінки системи мотивації персоналу компанії, встановлення найбільш вагомих мотиваційних стимулів працівників, визначення ступеню важливості їх окремих критеріїв запропоновано здійснити за допомогою методу аналізу ієрархії.

У процесі дослідження використаємо запропоновану І. П. Тимченко та А. В. Левіною [77] модифіковану модель Л. В. Балабанової [78], яку відтворено на рисунку 2.24.

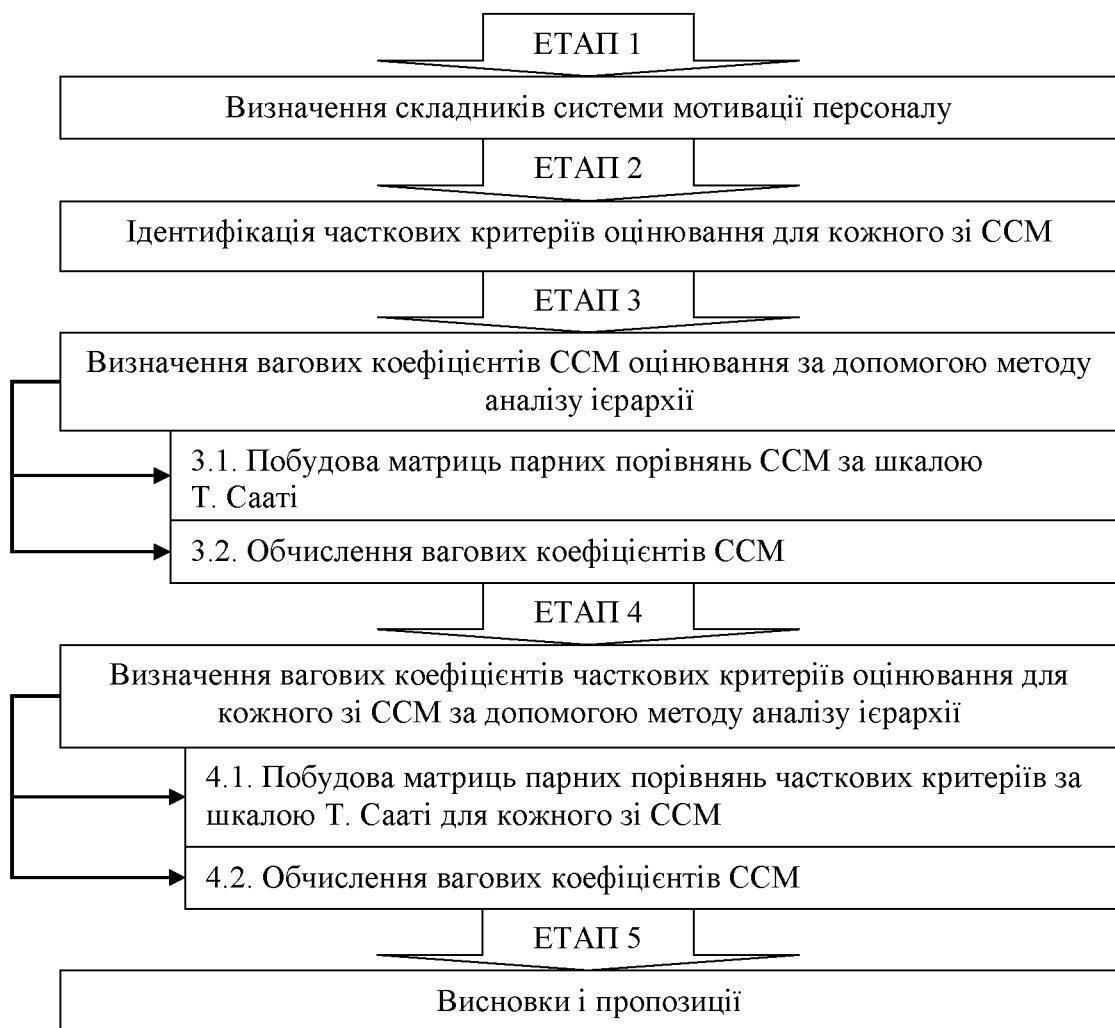


Рис. 2.24. Модифіковані етапи методу аналізу ієрархій*

Примітка. *Джерело [77, 78]

Етап 1. Визначення складників системи мотивації персоналу організації. Відповідно до методики Л. В. Балабанової [78], ідентифікуємо складники системи мотивації (ССМ):

- фінансово-економічні стимули;
- соціально-психологічні стимули;
- корпоративно-системні.

НУБІП України

Етап II. Ідентифікація часткових критеріїв оцінювання для кожного зі

ССМ.

НУБІП України

Запропонуємо множину часткових критеріїв оцінювання для кожного складника системи мотивації:

- фінансово-економічні стимули: заробітна плата; бонуси; доплати та

компенсації, пов'язані з умовами праці; матеріальна підтримка у випадку

НУБІП України

особистих життєвих труднощів; додаткові оплачувані відпустки та винагороди.

- соціально-психологічні стимули: медичне страхування; компенсація

витрат на харчування; компенсація транспортних витрат; створення

комфортних умов праці; подарунки на особливі події (день народження, народження дитини, одруження).

НУБІП України

- корпоративно-системні стимули: корпоративна культура та

корпоративні заходи; програма просування по службі персоналу; програма

навчання персоналу (тренінги, семінари); стимулювання цілями (змагання,

прагнення досягти високих результатів); стимулювання вільним часом,

НУБІП України

зручний графік роботи; делегування повноважень.

Етап III. Визначення вагових коефіцієнтів ССМ оцінювання за

допомогою методу аналізу ієрархії.

Згідно з обраним методом, вибір пріоритетних рішень здійснюється за

НУБІП України

допомогою парних порівнянь. Оцінювання здійснюється з допомогою шкали

відносної важливості, яка вимірюється в балах переваги від 1 до 9. Побудуємо

матрицю парних порівнянь для складників системи мотивації та обчислимо

їхні вагові коефіцієнти.

НУБІП України

Компонента головного власного вектора обчислюється, як середнє геометричне значення в рядку матриці (табл. 2.10) [76];

$$V_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}} \quad (2.4)$$

де a_{ij} – елемент i -того рядка j -того стовпця матриці попарних порівнянь.

Компонента вектора пріоритетів обчислюється, як нормоване значення головного власного вектора (табл. 2.10) [76]:

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i} \quad (2.5)$$

Таблиця 2.10

Матриця порівняння складників системи мотивації та їхні вагові

Складники	коефіцієнти*				
	А 1. Фінансово-економічні стимули	А 2. Соціально-психологічні стимули	А 3. Корпоративно-системні стимули	ГВВ	ВП
А 1. Фінансово-економічні стимули	1	3	5	2,466	0,637
А 2. Соціально-психологічні стимули	1/3	1	3	1,000	0,258
А 3. Корпоративно-системні стимули	1/5	1/3	1	0,405	0,105
Сумарне значення				3,872	1,000

Примітка. *Складено та розраховано автором

Спираючись на отримані результати, можна зробити висновок, що найважливішими складниками мотиваційної системи KERNEL GROUP є фінансово-економічні стимули, їхня вагомість становить 0,637.

Етап IV. Визначення вагових коефіцієнтів часткових критеріїв оцінювання для кожного зі ССМ за допомогою методу аналізу ієрархії.

У таблицях 2.11-2.13 відобразимо побудовані матриці попарних порівнянь часткових критеріїв ССМ «Фінансово-економічні стимули», «Соціально-психологічні стимули», «Корпоративно-системні стимули» та їхні вагові коефіцієнти.

Таблиця 2.11

Матриця порівняння часткових критеріїв ССМ «Фінансово-економічні стимули» та їхні вагові коефіцієнти*

Складники	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	ГВВ	ВП
A 1. Заробітна плата	1	3	5	5	4	3,129	0,480
A 2. Бонуси	1/3	1	3	3	2	1,431	0,220
A 3. Доплати та компенсації, пов'язані з умовами праці	1/5	1/3	1	1	1/3	0,467	0,072
A 4. Матеріальна підтримка у випадку особистих життєвих труднощів	1/5	1/3	1	1	1/3	0,467	0,072
A 5. Додаткові оплачувані відпустки та винагороди	1/4	1/2	3	3	1	1,024	0,157
Сумарне значення						6,518	1,000

Примітка. *Складено та розраховано автором

Таблиця 2.12

Матриця порівняння часткових критеріїв ССМ «Соціально-психологічні стимули» та їхні вагові коефіцієнти*

Складники	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	ГВВ	ВП
A 1. Медичне страхування	1	2	2	3	6	2,352	0,374
A 2. Компенсація витрат на харчування	1/2	1	1	3	5	1,496	0,238
A 3. Компенсація транспортних витрат	1/2	1	1	3	5	1,496	0,238
A 4. Створення комфортних умов праці	1/3	1/3	1/3	1	3	0,644	0,103
A 5. Подарунки на особливі події (день народження, народження дитини, одруження)	1/5	1/5	1/5	1/3	1	0,306	0,047
Сумарне значення						6,284	1,000

Примітка. *Складено та розраховано автором

Таблиця 2.13

Матриця порівняння часткових критеріїв ССМ «Корпоративно-системні стимули» та їхні вагові коефіцієнти*

Складники	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	ВВ	ВП
A 1. Програма просування по службі персоналу	1	2	5	3	4	2,605	0,422
A 2. Програма навчання персоналу (тренінги, семінари)	1/2	1	3	2	3	1,552	0,251
A 3. Стимулювання цілями (змагання, прагнення досягти високих результатів)	1/5	1/3	1	1/3	1/2	0,407	0,066
A 4. Стимулювання вільним часом, зручний графік роботи	1/3	1/2	3	1	2	1,000	0,162
A 5. Делегування повноважень	1/4	1/3	2	1/2	1	0,608	0,099
Сумарне значення						6,172	1,000

Примітка. *Складено та розраховано автором

Результати комплексного розрахунку сумарних значень вибраних критеріїв, а також їхні найбільш та найменш впливові стимули відображено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Результати комплексного розрахунку матриць порівняння часткових критеріїв ССМ*

Часткові критерії	Сумарне значення	Найбільш впливові стимули
Фінансово-економічні стимули	6,518	Заробітна плата
Соціально-психологічні стимули	6,284	Медичне страхування
Корпоративно-системні стимули	6,172	Програма просування по службі персоналу

Примітка. *Складено та розраховано автором

На основі проведеного дослідження, можна зробити висновок, що домінуючими складниками мотиваційної системи KERNEL GROUP є фінансово-економічні: заробітна плата, премії та бонуси. Таким чином, впровадження в компанії системи мотивації, заснованої саме на фінансово-економічних стимулах, може призвести до найбільшого зростання рівня продуктивності праці.

Проте, варто мати на увазі, що грошова мотивація за своєю природою є насичуваною і людина швидко звикає до нового, більш високого рівня заробітної плати. Тобто, той рівень зарплатні, що ще вчора мотивував працівника на високу робочу віддачу, зовсім скоро стає звичним і втрачає свою стимулюючу дію.

Саме тому, після насичення матеріальними стимулами працівники компанії будуть звертати більшу увагу на чинники нематеріального спрямування, а саме: соціально-психологічні та корпоративно-системні стимули.

Таким чином, розроблення дієвих методів мотивації персоналу компанії, повинно мати комплексне рішення та поєднувати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання працівників. Симбіоз набору цих стимулів може забезпечити найбільш ефективне зростання рівня продуктивності праці, збільшення прибутку компанії та задоволення соціальних та економічних потреб персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Соціальне і економічне обґрунтування удосконалення системи стимулювання праці персоналу KERNEL GROUP

Встановлено, що мотивація – це психофізіологічний процес, котрий під дією зовнішніх та внутрішніх чинників, стимулює в людей бажання займатися тією чи іншою діяльністю, а стимулювання – свідомі дії з метою підвищення ефективності діяльності працівників, їхньої трудової організації враховуючи матеріальні й моральні інтереси. Збереження мотивації персоналу має бути пріоритетом на будь-якому підприємстві, а задля досягнення стабільної вмотивованості необхідно створити нову або удосконалити наявну систему стимулювання.

Тобто, стимулювання – це процес, результатом якого є мотивація. Своєю чергою, система стимулювання – модель або механізм, який містить у собі методи створення активної трудової діяльності, застосування яких призводить до необхідних результатів. Система дає змогу створити умови для задоволення вагомих і соціально обумовлених потреб працівників, а також сформувати в них мотиви до ефективної праці. Завдяки дії цієї системи кожен співробітник може бути самовмотивованим на отримання необхідного підприємству результату [79].

Аналізуючи систему стимулювання персоналу компанії, можна зробити висновок про те, що керівництво проявляє інтерес до заохочення працівників, використовуючи матеріальні (заробітна плата та бонуси; доплати та компенсації; матеріальна підтримка у випадку особистих життєвих труднощів працівника та ін.) та нематеріальні стимули (створення комфортних умов праці; гнучкий графік роботи; програма просування по службі; програма навчання персоналу (тренінги, семінари), проведення змагань та конкурсів).

У компанії діє загалом ефективна система стимулювання праці, що прослідковується, головним чином, за рахунок високих показників продуктивності праці та прибутковості. Проте, якою б ефективною не була вищезазначена система, з часом її необхідно поліпшувати й модернізувати з урахуванням аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, галузевих особливостей, а також потреб і мотивів самих працівників.

Обґрунтуємо необхідність у застосуванні соціальних і економічних методів для вдосконалення системи стимулювання праці персоналу в KERNEL GROUP.

На нашу думку, соціальні стимули пов'язані з прагненням людей брати участь в управлінні, просуватися по соціально-професійних шаблях, мати престижну роботу. Іншими словами – це вплив на потребу працівника в самоствердженні. Основою застосування соціальних методів мають бути знання й детальне вивчення колективу підприємства й деяких його членів. Для цього необхідно використовувати різні методи соціологічних досліджень: інтерв'ювання, анкетування, спостереження, експеримент.

Аналіз соціальної складової системи стимулювання показав, що керівництво компанії може не враховувати той факт, що абсолютно кожен працівник є індивідуальністю і всі вони мають різні потреби, мотиви та цілі, тому в процесі розроблення системи стимулювання персоналу необхідно враховувати індивідуальні особливості всіх працівників, а не користуватися лише загальними програмами.

З метою усунення недоліків існуючої системи стимулювання нами запропоновано удосконалити методи соціального стимулювання праці, запропонувавши наступні рекомендації, враховуючи кваліфікаційні категорії персоналу компанії:

Для робітників: постійний аналіз успішно досягнутих виробничих цілей; офіційне визнання заслуг; нагородження почесними грамотами, подяками, цінними подарунками і т. ін.; періодичне анкетування з метою виявлення потреб працівників; підвищення персональної відповідальності

кожного співробітника з наданням їм права вибору засобів вирішення поставленого завдання.

Для спеціалістів: нагородження подяками, почесними грамотами за успішно виконану роботу; програми навчання, надання можливостей для самонавчання, підвищення кваліфікації.

Для керівників: публікації в ЗМІ від імені компанії; участь у форумах, конференціях, виставках; навчання в бізнес-школах, навчальних програмах для менеджерів.

Наведемо приклади креативного застосування соціальних методів стимулювання.

Американський художник-мультиплікатор, засновник компанії «Walt Disney Productions» Уолт Дісней ще в середині минулого століття зрозумів важливість нестандартного підходу до мотивації,

зрозумівши, що задоволеність співробітника залежить не тільки від розміру заробітної плати й умов праці, а й від важливості посади та відділу. За цією

логікою він привласнив пральні готелю, що був у його власності, статус «текстильної служби», і в такий спосіб з'явився новий підрозділ компанії, ставши в один ряд із маркетинговим і клієнтським відділом. Внаслідок чого

співробітники відчули свою важливість, а потрапити на роботу в пральню було куди простіше, що відкрило дорогу в компанію багатьом молодим людям.

Ще одним цікавим прикладом є «сила слова» засновника корпорації Apple Стіва Джобса. Консультанти його компанії займали посаду зі скромною

назвою «геній». Від цієї ідеї була подвійна користь: керівник робив акцент на тому, що в його штаті працюють одні тільки геніальні люди, які, в свою чергу, були досить горді своїм статусом та добре працювали, щоби виправдати надану їм довіру.

Оригінальним також є приклад створення компанією Google так званих спеціальних кімнат для медитації. Для цього, навіть, наймають вчителів

буддизму. Метою даного соціального методу є навчання співробітників техніки медитації, і, як наслідок – підвищення їх усвідомленості.

самодостатності, спокою, енергійності, ентузіазму та креативності, а також націленість на взаємодопомогу в колективі [80].

Розвинена система соціального стимулювання може певним чином компенсувати недоліки матеріального стимулювання. Отримуючи за свою працю моральне заохочення, працівник намагається виправдати виявлену до нього довіру й тому прагне працювати ще краще і продуктивніше.

Нововведення у сфері соціального стимулювання можуть залучити висококваліфіковані кадри, молодих фахівців; сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат і продуктивну робочу обстановку, сформувати імідж компанії, як соціально відповідального роботодавця, формувати й підтримувати позитивну організаційну культуру.

Щодо економічних методів, то вони означають матеріальне стимулювання працівників. Зауважимо, що нині в Україні заробітна плата, залишається одним з основних методів матеріального стимулювання.

Матеріальна мотивація є найбільш очевидним способом винагороди працівників. Під матеріальною мотивацією варто розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність у збільшенні трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

Тобто, матеріальна мотивація – система матеріальних стимулів праці, метою якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників із кількістю та якістю праці.

Вибір системи матеріального стимулювання повинен бути чітко узгодженим з особливостями й завданнями виробничої діяльності підприємства, в іншому випадку не слід розраховувати на ефективність цієї системи.

Зазначимо, що основними елементами системи матеріального стимулювання на сьогодні є: заробітна плата, премії, соціальні виплати та пільги. Система матеріального стимулювання, крім зарплати і премії

(бонусів), може також включати в себе: пенсійні накопичення; участь у прибутках підприємства; оплату навчання (працівника або його дітей); безвідсоткові позики на покупку будинку або машини; оплату відпочинку працівника і т. ін.

Під участю працівників у прибутках компанії мається на увазі, насамперед, поділ між ними й компанією частини додаткового прибутку, який був отриманий у результаті підвищення продуктивності або якості. Водночас береться до уваги продуктивність усього підприємства або виробничої дільниці, тобто групова або колективна ефективність і, відповідно, результати роботи, і коли преміюються всі працівники, а не кілька обраних.

У число таких систем входять: система Скенлона; система Ракера; система Іпрошеар; система Грейдів.

Розглянемо більш детально одну з них. Система Скенлона передбачає активне залучення рядових робітників і службовців в управління, особливо у визначення шляхів підвищення продуктивності праці. Система спрямована на зниження частки витрат на заробітну плату у вартості продукції, на забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці по відношенню до заробітної плати й тому застосовується на тих підприємствах або виробничих дільницях, де частка живої праці велика. Там, де частка витрат на заробітну плату у вартості продукції низька, розмір премій працівникам, обчислений за системою Скенлона, буде мізерний і ефективність такого методу стимулювання продуктивності – незначна [81].

Проаналізувавши фонд додаткової заробітної плати та вивчивши його факторний вплив, ми дійшли висновку, що доцільно ввести доплату за підвищення продуктивності праці. Пропонуємо розрахунок проводити за системою Скенлона, яка ґрунтується на розподілі між працівниками й підприємством економії витрат на заробітну плату, отриману в результаті підвищення продуктивності праці, конкретно – виробітку в розрахунок на одного працівника.

Приклад розрахунку преміального фонду за системою Скенлона розроблений нами і представлений у підрозділі 3.3.

Таким чином, методика, що застосовується в цій системі, зумовлює зниження частки витрат на заробітну плату у вартості продукції, на забезпечення випереджальних темпів зростання продуктивності праці по відношенню до заробітної плати. Крім того, важливими чинниками, які можуть істотно підвищити продуктивність праці є матеріальна зацікавленість у результатах роботи та додаткові преміальні виплати, а запропонована система, як раз передбачає реалізацію цих чинників.

У процесі дослідження було встановлено, що кожна країна має свої особливості застосування матеріального стимулювання на підприємствах.

Так, для підприємств Німеччини характерні три моделі стимулювання: безпреміальна, виключно заробітна плата; преміальна, яка включає в себе надбавки, розмір яких прямо залежить від розміру прибутку підприємства, а також преміальна, яка включає виплати, розмір яких залежить від індивідуальних результатів праці [82].

У Франції матеріальна система стимулювання включає: індексацію заробітної плати та індивідуалізацію оплати праці. Індексація заробітної плати залежно від зростання цін закріплена в колективних договорах. Також суворо контролюється профспілками.

Індивідуалізація оплати праці – це нарахування виплат з урахуванням освіти, кваліфікації, якості роботи, рівня мобільності співробітника.

Нарахування здійснюється за трьома схемами:

– коли розмір заробітної плати залежить від кількості відпрацьованого часу, ефективності праці самого працівника, незалежно від ефективності праці його колег.

- чіткий оклад плюс премія, величина якої варіюється залежно від продуктивності праці.

- застосування інших форм індивідуалізації: участь у прибутку, покупка акцій підприємства, виплата премій за результатами продажів [83].

У Великобританії питання мотивації і стимулювання праці має успішне вирішення, так як, переважають індивідуальні контракти й участь у прибутках, що обумовлено специфікою характеру власності. Модель мотивації праці у Великобританії передбачає дві системи оплати праці: грошову й акціонерну.

Обидві схеми мають на увазі залежність заробітної плати співробітників від загального прибутку підприємства. При запровадженні таких систем дохід персоналу збільшується на 3-10 % від окладу [82, 84].

У процесі дослідження встановлено, що ефективна система матеріального стимулювання працівників має відповідати наступним вимогам [85]:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів праці;

- передбачуваність: працівник повинен знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці;

- адекватність: винагорода має відповідати трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу;

- своєчасність: винагорода мусить слідувати за досягненням результату якомога швидше;

- значимість: винагорода має бути для співробітника значуща;

- справедливість: правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному працівникові організації та бути справедливими.

Отже, підводячи підсумки, необхідно підкреслити, що удосконалення існуючих соціальних і економічних методів у системі стимулювання персоналу KERNEL GROUP повинно загалом позитивно позначитися на продуктивності праці та прибутковості компанії.

3.2. Формування комплексної системи стимулювання праці персоналу KERNEL GROUP

Система стимулювання існує практично на кожному підприємстві. Проте, з її допомогою багатьом організаціям не вдається домогтися бажаних

цілей: підвищити продуктивність праці, зацікавити в результатах діяльності підприємства співробітників і т. ін. Здебільшого причина подібних невдач у тому, що система стимулювання не враховує специфіку конкретного підприємства, а також особливості персоналу.

Стратегічною метою розвитку будь-якого підприємства в сучасних економічних умовах має бути розроблення механізму впровадження ефективного стимулювання працівників, задля створення якого, методи мотивації потрібно розглядати через призму специфіки виробництва, а також враховуючи індивідуальні особливості працівників підприємства.

Підприємства рано чи пізно стикаються з необхідністю розроблення або перегляду наявної системи стимулювання персоналу. Це пояснюється тим, що раніше подібна система або була відсутня взагалі, або не ефективно функціонувала, тобто не впливала суттєво на поведінку працівників.

Практика показує, що такий стан, звичайно, виникає з наступних причин [86]:

- Службові функції та критерії оцінки персоналу мітко не сформульовані або не доведені до працівників, які можуть не представляти й не розуміти, які вимоги до них пред'являє керівництво компанії.

- Персонал організації не володіє необхідними вміннями й навичками, щоби виконувати стандарти діяльності та вимоги керівників. У цьому випадку людей треба навчати.

- Пропоновані стимули не відповідають внутрішнім мотивам працівників, тобто програма стимулювання не враховує загальну структуру трудової мотивації персоналу. Зокрема, це, може, проявлятися в невірному використанні грошових стимулів, а також у відмові від негрошових видів стимулювання (натуральних, моральних, організаційних та ін.), що впливають на мотивацію й лояльність працівників.

- У системі стимулювання персоналу переважають негативні стимули, що спричиняє демотивуючий вплив на людей і викликає їхній опір.

– В організації не налагоджена гнучка й оперативна система оцінки персоналу. У цьому випадку знижується якість праці, і керівники не отримують адекватної інформації про результати діяльності своїх підлеглих.

– Програма стимулювання суперечить організаційній культурі компанії, тобто ця програма не враховує усталені цінності, традиції, правила й норми поведінки людей в організації.

– Пропоновані стимули не мають вагомого значення для людей. Наприклад, доведено, що грошові стимули (премії і штрафи) впливають на мотивацію тільки в тому випадку, якщо їхній розмір становить не менше 20 % від постійної заробітної плати.

Зазначимо, що розроблення системи стимулювання персоналу мусить проводитися за допомогою спеціальних методів і ґрунтуватися на об'єктивному аналізі ситуації, як усередині організації, так і на ринку праці. А сам процес формування системи стимулювання персоналу компанії має складатися з таких етапів:

I етап «Діагностика». На даному етапі слід мобілізувати управлінську команду на активну і плідну роботу, уточнити головні цінності, керівні принципи компанії. Провести діагностику наявної системи стимулювання праці, для того, щоби з'ясувати ситуацію, що склалася всередині компанії, проаналізувати реальні причини зниження мотивації працівників до виконання своїх посадових обов'язків та вимог керівництва. Провести письмове опитування працівників для наступної обробки отриманої інформації, з метою діагностики та аналізу структури мотивації персоналу компанії.

II етап «Формування». Цей етап пов'язаний із потребою у формуванні цілей та принципів політики компанії у сфері стимулювання персоналу, а також із вибором нових або удосконалення наявних форм і методів стимулювання з урахуванням визначених попередньо потреб, мотивів і цілей працівників. Особливістю етапу також є визначення умов, при яких удосконалені стимули будуть застосовуватися.

III етап «Впровадження». На останньому, завершальному етапі формування системи необхідно здійснити документальне закріплення основних положень системи стимулювання персоналу компанії.

Поінформувати персонал про удосконалення вищезазначеної системи.

Розробити і впровадити засоби контролю економічної ефективності впровадженої системи стимулювання персоналу.

Формуючи систему стимулювання персоналу компанії, пропонуємо використовувати такий алгоритм дій (рис. 3.1).

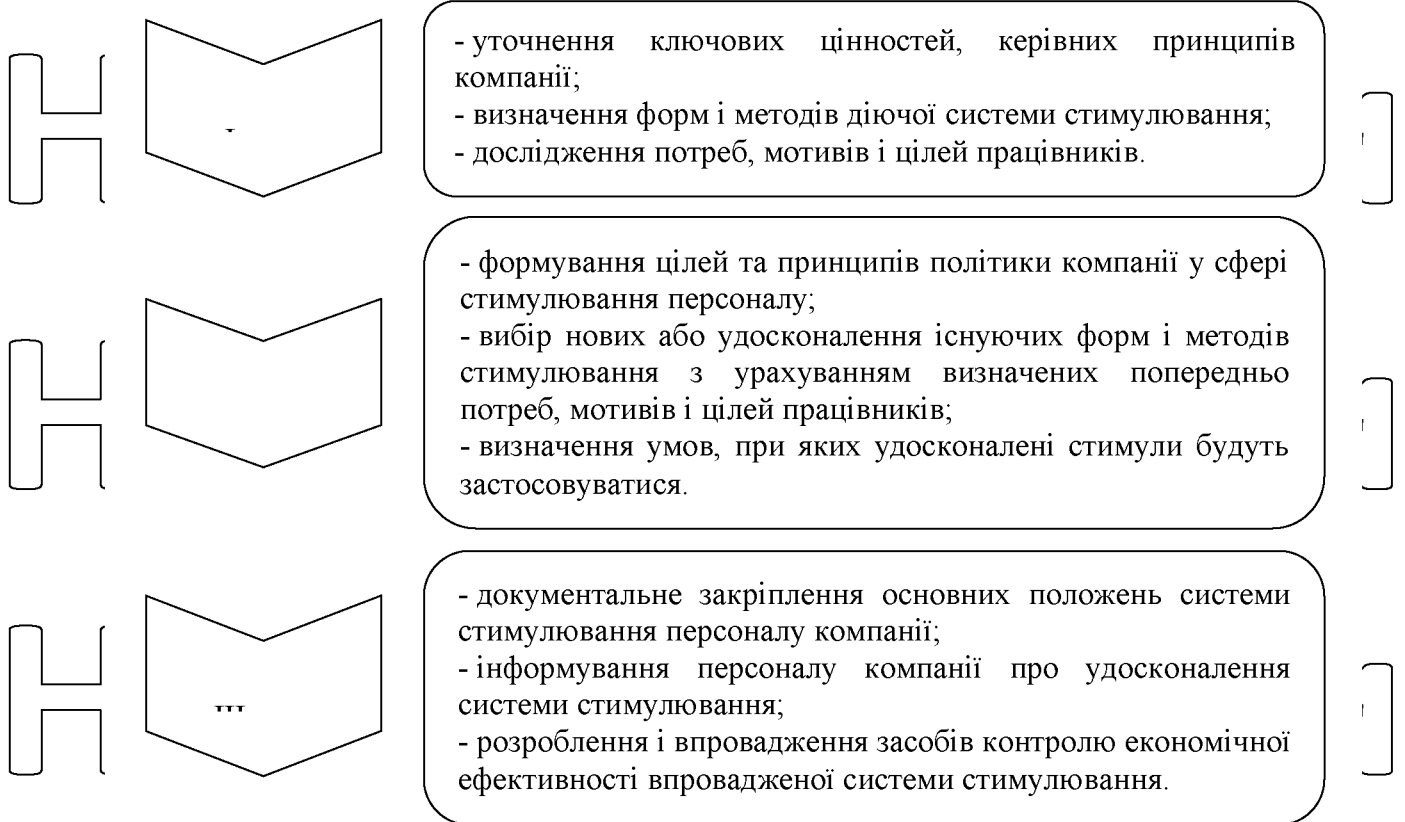


Рис. 3.1 Алгоритм формування системи стимулювання персоналу KERNEL GROUP*

Примітка *Розроблено автором

На нашу думку, невід'ємними принципами, що мають бути закладені в основу функціонування оптимальної системи стимулювання персоналу мають бути: комплексність, системність та гнучкість.

Комплексність, яка передбачає, що система стимулювання має бути єдиним механізмом необхідних елементів, що враховує потреби працівників і

ступінь їхнього задоволення різноманітними матеріальними й нематеріальними стимулами, а також створює зв'язок між організаційними, технічними, правовими, матеріальними, моральними й соціальними чинниками праці, що в результаті формує цілісне ставлення до виробничого і трудового процесу.

Системність передбачає виявлення та усунення протиріч між деякими елементами стимулювання, їхнє ув'язування між собою. Тобто, системність має забезпечувати односпрямованість використовуваних на цей час інструментів управління працею.

Наступним принципом, що має бути закладено в основу системи стимулювання персоналу є принцип гнучкості. Чинна система стимулювання має бути чутлива, як до внутрішнього, так і до зовнішнього середовища підприємства, тобто мусить мати здатність гнучко та адекватно реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх для підприємства умов. Цей принцип передбачає можливість удосконалення та модернізації системи стимулювання.

Керівники KERNEL GROUP повинні чітко дотримуватися принципів стимулювання, дотримання яких дасть можливість підвищити ефективність стимулюючих заходів.

Система стимулювання праці персоналу в компанії має складатися з цілого комплексу заходів, що мають спрямовуватися на підвищення трудової активності персоналу, тобто на ефективність праці, її якість.

У процесі роботи нами було здійснено спробу удосконалити систему стимулювання персоналу KERNEL GROUP, результат сформованої системи стимулювання з урахуванням соціальних і економічних складових відображено на рисунку 3.2.

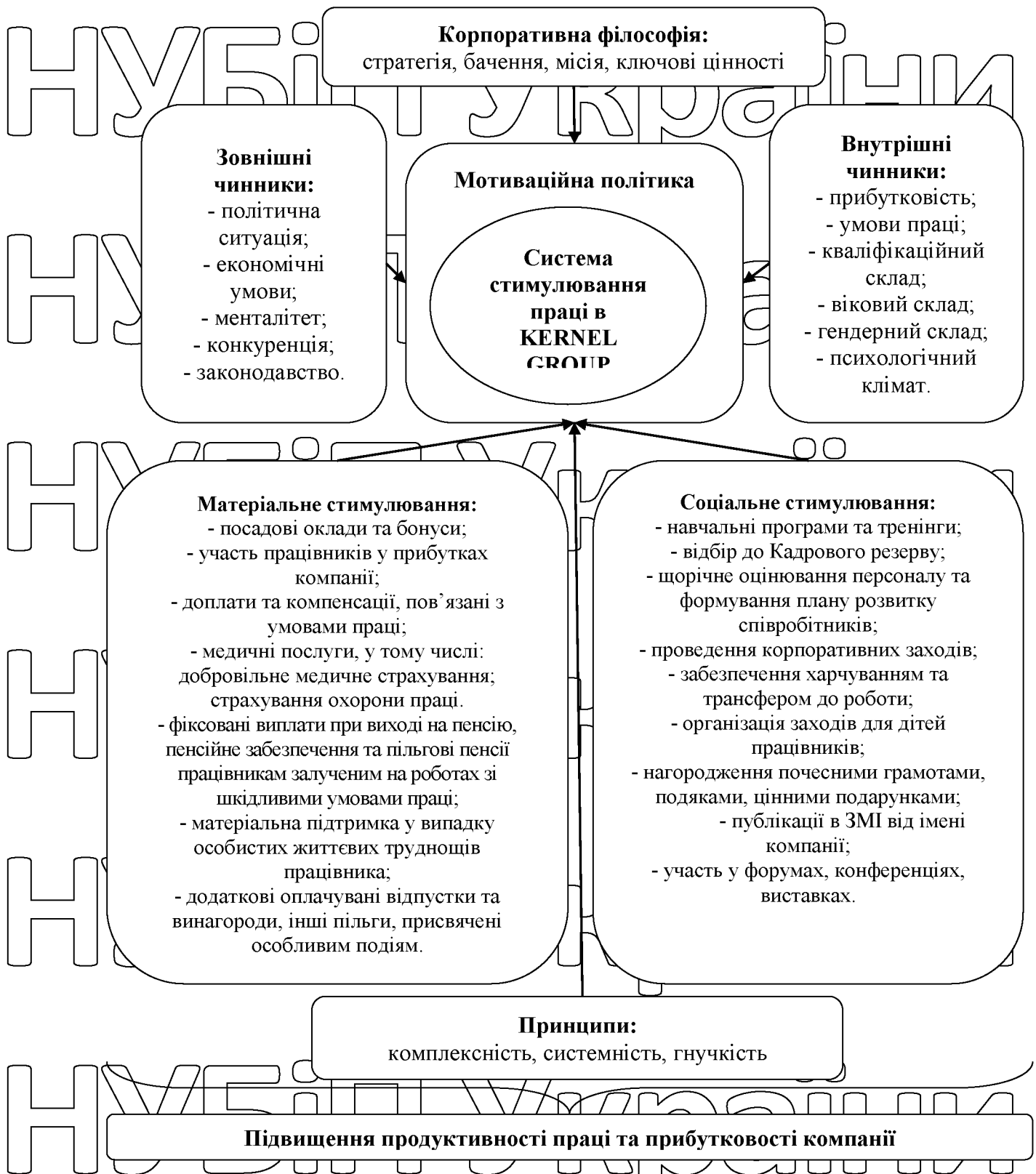


Рис. 3.2. Удосконалена система стимулювання персоналу KERNEL

GROUP *

Примітка. *Розроблено автором у процесі дослідження встановлене, що обов'язковим аспектом стимулювання праці є матеріальне стимулювання. При розробленні системи

матеріального стимулювання необхідно враховувати специфіку й особливості персоналу, що може призвести до підвищення продуктивності праці, а також зацікавленості співробітників у результатах діяльності компанії.

Тому, ми пропонуємо вдосконалити систему нематеріального стимулювання праці через реалізацію комплексу заходів, враховуючи кваліфікаційні категорії персоналу компанії, які зазначені в підрозділі 3.1, а систему матеріального стимулювання через введення доплати за підвищення продуктивності праці за системою Скенлона.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів, спрямованих на підвищення стимулювання праці персоналу

У сучасних умовах розвитку будь-якого підприємства постає об'єктивна необхідність у підвищенні ефективності виробництва, що матиме свій вираз у зростанні основних показників його діяльності, серед яких слід відмітити продуктивність праці та прибуток. Зазначимо, що саме трудовий потенціал є головною рушійною силою розвитку підприємства. Саме тому, вдосконалення системи стимулювання праці сприятиме, не лише покращенню діяльності компанії й підтриманню стабільності її існування, а й зростанню конкурентоспроможності на вітчизняному та зарубіжному ринках аграрної продукції.

Нами запропоновано удосконалити систему матеріального стимулювання через введення доплати за підвищення продуктивності праці за системою Скенлона. Ця система ґрунтується на розподілі між працівниками й компанією економії витраг на заробітну плату, отриману в результаті підвищення продуктивності праці, конкретно – вироблення в розрахунку на одного працівника. Спочатку визначається частка фонду заробітної плати (ФЗП) у вартості обсягу реалізованої продукції (K0) [81]:

$$K0 = \text{ФЗП} / V0 \quad (3.1)$$

де K_0 – базисний коефіцієнт, частка ФЗП в обсязі реалізованої продукції в базовому періоді; Φ_0 – ФЗП у базовому періоді, V_0 – вартість обсягу реалізованої продукції в базовому періоді.

Ці показники порівнюють із фактичними за звітний період [81]:

$$\Phi_1 = K_1 \times V_1, \quad (3.2)$$

де Φ_1 , K_1 , V_1 – показники звітного періоду.

Якщо частка фактичного фонду заробітної плати у вартості продукції буде нижче базової, то виплачується премія, яка розраховується як різниця між ФЗП, обчисленим за первісним нормативом, і фактичним ФЗП.

Отримана економія розподіляється в пропорції 1:3 між компанією і працівниками. Приблизно 20 % із суми, призначеної для преміювання працівників, направляється до резервного фонду, а решта розподіляється між працівниками залежно від їхнього трудового внеску в збільшення обсягу реалізованої продукції.

Розглянемо можливості застосування системи Скенлона, як форми стимулювання, взаємопов'язаної зі збільшенням обсягу продукції, що випускається компанією, а розрахунки відобразимо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розподіл премії між працівниками та компанією*

Показники	Базисний рік	Звітний рік
1	2	3
1. Фонд заробітної плати, млн дол. США	164,0	208,0
2. Об'єм виробленої продукції, млн дол. США	4107	5647
3. Частка ФЗП в об'ємі виконаних робіт	0,04	0,037
Оскільки $K_1 < K_0$, то сума економії: $S = V_1 K_0 - \Phi_1 = 5647 * 0,04 - 208 = 17,88$ млн дол. США		

Отриману економію розподіляємо між компанією та працівниками в пропорції 1/3:

- компанії – 4,47 млн дол. США

- працівникам – 13,41 млн дол. США

У резервний фонд спрямовується 1/5 суми, призначеної для працівників 2,68

Премія на 1 особу, дол. США 953,27

Працівників у компанії, усього осіб 11,256

Загальна сума премій працівників, млн дол. США 10,73

Примітка. *Сформовано та розраховано за даними [64]

Впровадження даної системи преміювання сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню втрат робочого часу та випадків порушення трудової дисципліни, а також значно підвищить ефективність виробництва.

На нашу думку, очікувані результати від впровадження соціальних методів стимулювання праці також призведуть до збільшення продуктивності праці персоналу, підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку, підвищення якості персоналу, що наймається; а також сприятиме підвищенню

рівня вмотивованості та відповідальності персоналу, встановить довірчі відносини між керівництвом та персоналом, зміцнить соціально-психологічні зв'язки всередині колективу. Стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце не тільки, як роботу, а і, як другий дім, де забезпечений комфорт, що впливає на підвищення продуктивності роботи.

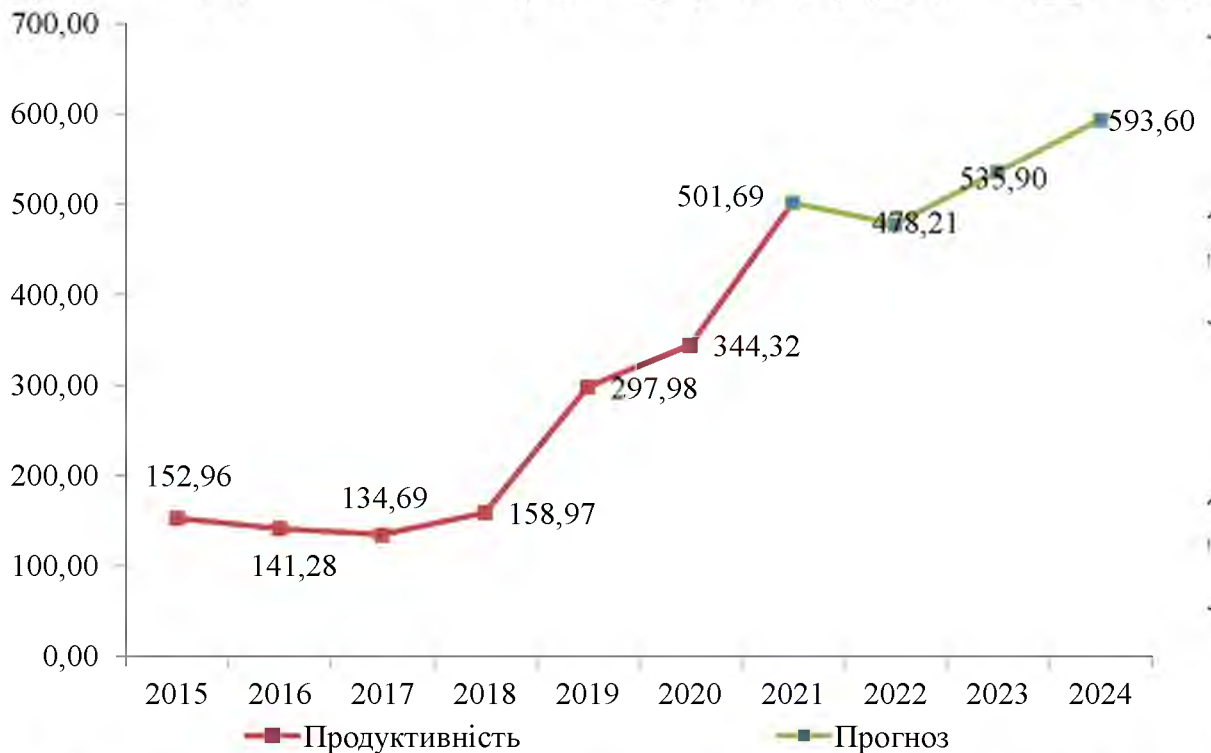
Але, окрім соціального ефекту від впровадження заходів, є й економічний ефект. Оскільки запропоновані заходи являють собою єдиний комплекс, спрямований на збільшення продуктивності праці, вважається за доцільне проводити розрахунки економічної ефективності по всьому комплексу заходів одночасно.

Система стимулювання праці має бути спрямована на перспективу та на залучення всіх працівників до реалізації стратегії та активної участі в змінах, що відбуваються в компанії. Комплексне використання методів стимулювання персоналу дозволить створити умови для переходу на більш високий рівень трудових відносин та підвищити продуктивність праці.

Ефективність системи стимулювання праці може бути досягнута лише в разі індивідуалізації її елементів, забезпечення відновищою винагородження працівника його внеску в зростання продуктивності виробництва.

Удосконалена система стимулювання повинна спонукати працівників до активної діяльності, проявів ділових та особистісних якостей, формувати адекватне сприйняття мотиваційних заходів компанії.

У процесі дослідження нами було спрогнозовано рівень продуктивності праці в компанії при наявній системі стимулювання. Так, згідно з прогнозом, при незмінності існуючої системи стимулювання персоналу показник продуктивності праці до 2024 року зросте на 18,3 % в порівнянні з 2021 роком і становитиме 593,60 тис. дол. США (+91,91 тис. дол. США).



Фиг. 3.3. Прогноз рівня продуктивності праці KERNEL GROUP без врахування удосконалення системи стимулювання*

Примітка. *Розроблено автором

На нашу думку, зростання продуктивності праці за допомогою економічних чинників може відбутись за допомогою таких заходів: удосконалення систем матеріального стимулювання через введення доплати за підвищення продуктивності праці (розрахунок проводити за системою

Скенлона): вдосконалення нематеріального стимулювання праці через реалізацію комплексу взаємозалежних заходів.

Також встановлено, що позитивною рисою системи стимулювання праці за Скенлоном є можливість контролю за рівнем продуктивності праці протягом календарного року.

Розглянемо, яку ж вигоду отримає підприємство від удосконалення методів стимулювання працівників. Ми припускаємо, що після нововведень продуктивність праці збільшиться на 15 %, що дуже позитивно впливатиме на діяльності підприємства, зокрема, на збільшення чистого прибутку, що впливатиме позитивно на підприємство й безпосередньо на працівника у вигляді його заробітної плати.

Так, згідно з прогнозом, при удосконаленні системи стимулювання персоналу показник продуктивності праці до 2024 року зросте на 36 % в порівнянні з 2021 роком і становитиме 682,64 тис. дол. США (+ 180,95 тис. дол. США), що на 89,04 тис. дол. США більше ніж при прогнозі існуючій системи стимулювання.



Рис. 3.4 Прогноз рівня продуктивності праці KERNED GROUP із врахуванням удосконалення системи стимулювання*

Примітка. *Розроблено автором

Таким чином, за результатами оцінки ефективності запропонованих заходів, спрямованих на підвищення стимулювання праці персоналу, варто зазначити, що результати їх втілення позитивно позначаються на фінансовій звітності підприємства вже з 1-го року, крім того, зростання при цьому продуктивності праці, буде позитивною тенденцією компанії.

Отже, з фінансової точки зору, обидва напрями удосконалення запропонованих методів матеріального й нематеріального стимулювання праці персоналу є прибутковими.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. За результатами опрацювання наявних наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених встановлено, що в основі мотивації та стимулювання персоналу лежить спонукання працівника до економічної поведінки, що спрямоване на реалізацію потреб: об'єкта (через мотивацію) та суб'єкта управління (через стимулювання). Визначено, що процес формування системи стимулювання праці передбачає створення механізму, за допомогою якого трудова діяльність персоналу дає певні фіксовані результати, а також стає вагомим умовою для задоволення соціально обумовлених потреб працівника, формуючи в нього мотиви до праці.

2. Встановлено, що теорії мотивації поділяються на три категорії: змістовні, процесуальні та поведінкові. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на дослідженні системи внутрішніх спонукань, яка формує специфіку трудової поведінки працівника. Процесуальні теорії мотивації ґрунтуються на притаманних людям індивідуальних особливостях поведінки в різних трудових ситуаціях. Поведінкові теорії мотивації ґрунтуються на визначенні чинників, що формують поведінку людей та їх мотивацію до виконання поставлених перед ними завдань.

3. Визначено, що еволюція наукових поглядів щодо розвитку форм та методів стимулювання персоналу відбувалася під впливом багатьох мотиваційних концепцій. Практичне втілення системи мотивації та стимулювання персоналу відбувається завдяки використанню методів: економічних, адміністративних, організаційно-виробничих, морально-психологічних, соціальних. У процесі дослідження ми прийшли до висновку, що розвиток підприємства відбувається за умов всебічного розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, яку поставило перед ним керівництво підприємства, і потреби якого застосувавши відповідні форми і методи стимулювання будуть задоволені.

4. У процесі дослідження встановлено, що KERNEL GROUP –

вертикально-інтегрований холдинг, економічна діяльність, якого представлена трьома сегментами: переробка олійних культур, інфраструктура і трейдинг, агробізнес. Визначено, що у 2021 фінансовому році KERNEL GROUP згенерував рекордно високий показник EBITDA, сягнувши 929 млн дол. США, що у 2,1 рази більше ніж у попередньому фінансовому році. Визначальним чинником таких результатів став прибутковий бізнес дочірньої компанії Avere. Загалом чистий прибуток KERNEL GROUP склав 643 млн дол. США, що в 5,2 рази більше, ніж у 2020 фінансовому році.

З метою оцінки потенційної прибутковості, а також визначення стратегії розвитку було побудовано матрицю Бостонської консалтингової групи. Встановлено, що сегмент «Переробка олійних культур (Виробництво соняшникової олії)» відноситься до типу «Діючі корови», тому для даного сегменту варто застосовувати стратегії «Збереження частки ринку» та «Збирання врожаю». Сегмент «Інфраструктура і трейдинг (Експорт зерна)» відноситься до типу «Діючі корови», але майже на межі з типом «Зірки», тому для даного сегменту підходить поєднання стратегії «Збереження частки ринку» або «Збирання врожаю» зі стратегією «Збільшення частки ринку».

5. Виявлено, що система мотивації KERNEL GROUP складається з трьох компонентів: компенсаційний пакет, лідерство, стимулювання. У процесі написання магістерської роботи було детально вивчено структуру персоналу, проаналізовано динаміку чисельності, складу працівників, а також рух персоналу. У компанії прослідковується стабільна динаміка в прийнятті на роботу та звільненні з неї, врівноваженим також є процес відновлення персоналу. У KERNEL GROUP діє загалом ефективна система стимулювання, що підтверджується високими показниками продуктивності праці та прибутковості, проте, якою б ефективною вищеозначена система не була з часом вона потребує удосконалення з урахуванням певних чинників.

6. За допомогою методу аналізу ієрархій, здійснено якісну та комплексну кількісну оцінку системи мотивації персоналу компанії, встановлено найбільш важомі мотиваційні стимули, визначено ступінь важливості їх окремих

критеріїв. Визначено, що домінуючими складниками мотиваційної системи KERNEL GROUP є фінансово-економічні: заробітна плата, премії та бонуси, а впровадження в компанії системи мотивації заснованої на фінансово-економічних стимулах, може призвести до найбільшого зростання рівня продуктивності праці.

7. Встановлено, що в процесі розроблення системи стимулювання персоналу необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного працівника. Запропоновано вдосконалити систему нематеріального стимулювання праці через реалізацію комплексу заходів, враховуючи

кваліфікаційні категорії персоналу компанії, а систему матеріального стимулювання через введення доплати за підвищення продуктивності праці за системою Скенлона.

8. Зазначимо, що розроблення системи стимулювання персоналу має проводитися за допомогою спеціальних методів і ґрунтуватися на об'єктивному аналізі внутрішніх та зовнішніх чинників. На нашу думку, процес формування системи стимулювання персоналу компанії, має складатися з таких етапів: I етап – «Діагностика», II етап – «Формування», III етап – «Впровадження», а невід'ємними принципами, закладеними в основу функціонування ефективної

системи стимулювання персоналу, мають бути: комплексність, системність та гнучкість.

9. Здійснено розподіл премії між працівниками та компанією, так, визначено, що загальна сума премії при застосуванні системи Скенлона складе 10,73 млн дол. США, а премія на 1 особу – 953,27 дол. США. У процесі дослідження нами було спрогнозовано рівень продуктивності праці в компанії, так, при наявній системі стимулювання, показник продуктивності праці до 2024 року зросте на 18,3 % в порівнянні з 2021 роком і становитиме 593,60 тис. дол.

США (+ 91,91 тис. дол. США), а при удосконаленні системи стимулювання цей же показник до 2024 року зросте на 36 % і становитиме 682,64 тис. дол. США (+ 180,95 тис. дол. США), що на 89,04 тис. дол. США більше ніж при нинішній системі стимулювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Н
1. Рудько В. А. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 310 с.
 2. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ, 2011. 340 с.
 - Н
 3. Бойко Е. В., Желябин В. А., Беличенко А. Г. Мотивація персонала: учеб. пособ. Запорожье : ЗГИА, 2004. 360 с.
 4. Управління мотивацією і стимулюванням трудової поведінки: [електронний ресурс]. Режим доступу: https://stud.com.ua/26195/menedzhment/upravlinnya_motivatsiyeyu_stimulyvanniam_trudovoyi_povedinki#91
 - Н
 5. Філософія Артура Шопенгауера та сучасність: кол. монограф. за ред. Анатолія Карася. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 164 с.
 6. Пономаренко О. П. Результати досліджень потреб робітників видобувних дільниць вугільних шахт. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2009. № 4. С. 93–98.
 7. Smith A. The wealth of nations. Aegitas, 2016. 685 p.
 8. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу. Київ, 2000. 410 с.
 - Н
 9. Завадський Й. С. Менеджмент У 3 т. Т.1 3-вид., доп. Київ : Вид-во Європ. ун-ту. 2004. 542 с.
 10. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект). Київ : ІПКДЗУ, 2007. 154 с.
 - Н
 11. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
 12. Маскон І. В. Управління компанією. Київ, 2000. 570 с.
 13. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія. Київ : Академія. 2000. Т.1. 864 с.
 - Н
 14. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
 15. Пугачов В. П. Управління персоналом. Київ, 2001. 400 с.

- Н 16. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку: [електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf
- Н 17. Кутова Н. Г. Удосконалення економічного механізму стимулювання персоналу підприємств : дис. канд. економ. наук : 08.00.04 / Кутова Наталя Геннадіївна. Рівне : НУВГП, 2017. 283 с.
- Н 18. Твердушка Т. Б. Удосконалення організаційного механізму стимулювання персоналу до створення інновацій на підприємстві. Технологический аудит и резервы производства. 2015. № 3(5). С. 50–55.
- Н 19. Назарова Г. В. Стимулювання трудової діяльності як складовий елемент концепції Гідної праці. Бізнес Інформ. 2013. № 6. С. 221–225.
- Н 20. Башмак М. С. Матеріальне стимулювання персоналу підприємства: [електронний ресурс]. Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/bashmak/diss/indexu.htm>.
- Н 21. Прогресивні форми організації і оплати праці – основа ефективного управління підприємством: монографія / Костишина Т. А., Огуй Н. І., Степанова Л. В., Єрещенко О. І. Укоопспілка. Полтав. ун-т спожив. кооперації України, ТД «Полагросервіс». Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 241 с.
- Н 22. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 359 с.
- Н 23. Корнелиус Н. HR менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / пер. с англ. Днепр : Баланс Бизнес Букс, 2005. 520 с.
- Н 24. Stewart T. A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y. L., Doubleday / Currency, 1997.
- Н 25. Медік А. О., Федоряк Р. М. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві: [електронний ресурс]. Технології та дизайн. 2014. № 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_2_18

- Н 26. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. Москва : ГроссМедиа, 2005. 224 с.
- Н 27. Сардак С. Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна. Україна : аспекти праці. 2008. № 6. С. 45–51.
- Н 28. Пицур Я. С., Черченко А. Л. Мотивация труда и ее стимулирование в управлении персоналом. Економічний вісник. 2018. № 1. С. 153–158.
- Н 29. Аналіз мотивації праці на підприємстві: [електронний ресурс]. Режим доступу: https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_0.html
- Н 30. Bentham J. The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence / edited by Timothy L.S. Sprigge. Vol. 1: 1752-76. London : The Athlone Press, 1968. 424 p.
- Н 31. Тейлор Ф. Научная организация труда. Москва : НКПС Транспечать, 1925. 276 с.
- Н 32. Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Pp.194. New York : The Macmillan Company.
- Н 33. Maslow, A. A. (1943). Theory of Human Motivation. Psychological Review. (Vol. 50), 4.
- Н 34. Alderfer, C. P. (1972). Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York : The Free Press.
- Н 35. McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill.
- Н 36. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. Москва : Наука, 1993. 230 с.
- Н 37. Likert, R. (1967). The Human Organization. New York: Mc Graw-Hill.
- Н 38. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: R.E. Krieger Publishing Company. garfield.library.upenn.edu. Retrieved from: <http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf>.

39. Adams J. S. Inequity in social exchange [Electronic recourse]. *Advances in experimental social psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267-299. Access mode: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
40. Porter L. W. *Managerial Attitudes and Performance* / Lyman W. Porter, Edward E. Lawler. Homewood : Richard D. Irwin, 1968. 165 p.
41. Выготский Л. С. *Психология развития человека*. Москва : Изд-во Смысл ; изд-во Эксмо, 2005. 1136 с.
42. Festinger L. A. Theory of Social Comparison Process / L.A. Festinger // *Human Relations*. 1954. № 7(1). P. 117–140.
43. Skinner B. F. *Beyond Freedom and Dignity* / B.F. Skinner. New York : Alfred A. Knopf, 1971. 320 p.
44. Хэкман Дж. Р. *Теория характеристик работы*. / пер. с англ. Н. В. Прусовой. «Психология труда». Москва : Эксмо, 2008. 160 с.
45. Barnard C. I. *The Functions of the Executive* / C.I. Barnard. Cambridge (MA) : Harvard University Press, 1938. 384 p.
46. Simon H. A. A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*. February 1955. Vol. 69. P. 99–118.
47. Парсонс Т. *О структуре социального действия*. Москва : Академический Проект, 2000. 880 с.
48. МакКлеланд Д. *Мотивация человека : учебное пособие*. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 672 с.
49. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Б. *Мотивация к работе*. Москва : Вершина. Снидерман / пер. с англ. Д. А. Куликов. 2007. 238 с.
50. Подольчак Н. Ю. Розробка R-теорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 11. С. 134–144.
51. *The affluent worker: political attitudes and behaviour* / John H. Goldthorpe, David Lockwood, Frank Bechhofer, Jennifer Platt. Cambridge : Cambridge University Press, 1968. 104 p.

- Н 52. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СанктПетербург : Питер, 2002. 336 с.
- Н 53. Lewin K. Group Decision and Social Change // In G.E. Swanson, I.N. Newcomb and E.L. Hartley (Eds.). Readings in Social Psychology. (Rev. ed.). New York : Holt, Rinehart and Winston, 1952.
- Н 54. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса: / пер. с англ. Е. П. Самсонов. Минск : Попурри, 2004. 528 с.
- Н 55. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.
- Н 56. Передумови ефективного мотивування працівників: [електронний ресурс]. Режим доступу: https://otherreferats.allbest.ru/management/00937644_0.htm
- Н 57. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 11. С. 234–237.
- Н 58. Сучасні системи та форми стимулювання праці: [електронний ресурс]. Режим доступу: https://revolution.allbest.ru/management/00796426_0.html
- Н 59. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. / Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Київ : КНЕУ, 2005. 403 с.
- Н 60. Сардак С. Плохая мотивация персонала – мина замедленного действия. Отдел маркетинга. 2004. № 6. С. 7–10.
- Н 61. Бурмистров А. Н., Газенко Н. В. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? Управление персоналом. 2002. № 7. С. 48–49.
- Н 62. Лукашевич М. П., Туленков М. В. Соціологія. Загальний курс: підручник. Київ : Каравела, 2004. 456 с.
- Н 63. Офіційний сайт компанії «КЕРНЕЛ»: веб. сайт. URL : <https://www.kernel.ua/ua/>

- Н 64. Kernel Annual Report 2021: [електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2021/10/FY2021_Kernel_Annual_Report.pdf
- Н 65. Oilseeds: World Markets and Trade. September 2022: [електронний ресурс]. Режим доступу: <https://downloads.usda.library.cornell.edu/usda-esmis/files/tx31qh68h/0r968c130/34850r658/oilseeds.pdf>
- Н 66. Oilseeds: World Markets and Trade. December 2021: [електронний ресурс]. Режим доступу: <https://downloads.usda.library.cornell.edu/usda-esmis/files/tx31qh68h/gh93j0912/9s162713p/oilseeds.pdf>
- Н 67. Oilseeds: World Markets and Trade. December 2020: [електронний ресурс]. Режим доступу: https://downloads.usda.library.cornell.edu/usda-esmis/files/tx31qh68h/4t64hc74m/g445d5441/oilseeds__1_.pdf
- Н 68. Oilseeds: World Markets and Trade. December 2019: [електронний ресурс]. Режим доступу: <https://downloads.usda.library.cornell.edu/usda-esmis/files/tx31qh68h/n296xd515/w0892s45d/oilseeds.pdf>
- Н 69. World agricultural production: [електронний ресурс]. Режим доступу: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/production.pdf>
70. Україна залишиться світовим лідером із виробництва та експорту соняшникової олії – експерт: [електронний ресурс]. Режим доступу: <https://agravery.com/uk/posts/show/ukraine-zalisitsa-svitovim-liderom-iz-virobnictva-ta-eksportu-sonasnikovoi-olii-ekspert>
71. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 390 с.
- Н 72. #DriveYourDream. Як Kernel побудував систему винагороди і стимулює ефективність команди: [електронний ресурс]. Режим доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/kernel-pro-sistemu-vinagorodi-zapracyu-liderstvo-ta-biznes-strategiji-kernel-50175297.html>
- Н 73. Семенов А. Г., Шарко А. І. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу: [електронний ресурс]. Режим

- Н доступу: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45473/19-Semenov.pdf?sequence=1>
- Н 74. Kernel Annual Report 2020: [електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/12/FY2020_Kernel_Annual_Report.pdf
- Н 75. Метод аналізу ієрархій: [електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dss.tg.ck.ua/ahp-help>
- Н 76. Метод аналізу ієрархій. Вектор пріоритетів: [електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5591472/page:5/>
- Н 77. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19: [електронний ресурс]. Економічний простір. № 169, 2021. Режим доступу: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863>
- Н 78. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
- Н 79. На чому базується система стимулювання співробітників? Як мотивувати працювати ефективніше?: [електронний ресурс]. Режим доступу: <https://blog.mdconsult.com.ua/?p=888>
- Н 80. Винахідлива мотивація. Секрети успішних компаній: [електронний ресурс]. Режим доступу: <https://escadra.com.ua/izobretatelna-ya-motivaciya-sekrety-uspeshnyx-kompanij.html>
- Н 81. Класичні системи матеріального стимулювання праці: [електронний ресурс]. Режим доступу: https://stud.com.ua/34694/menedzhment/klasichni_sistemi_materialnogo_stimulyuvannya_pratsi
- Н 82. Бакуліна О. С., Зінчук Т. О. Напрями державного стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств в країнах-членах ЄС та Україні: [електронний ресурс]. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2015. Вип. 2(1.1). С. 65–74. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp_2015_2%281.1%29_11

Н 83. Васюта В. Б. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України. Innovations in Science and Education: Challenges of our time : Collection of scientific papers / edit. by Maryna Dei, Olha Rudenko. London : IASHE, 2017. 2 Iss. P. 9–11.

Н 84. Галайда Т. О., Рябуха А. І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 16(1). С. 65–68.

Н 85. Стимулирование труда: [електронний ресурс]. Режим доступу: https://studme.com.ua/185411096510/menedzhment/stimulirovanie_truda.htm

Н 86. Ігнатенко А. Група впливу – торговий персонал. Директор, 8 (78). 2005.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України