

УДК 331.1:005

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16>**Тимченко І. П.**кандидат економічних наук, асистент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1535-5309>**Левіна А. В.**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Tymchenko Inna, Levina Anastasiia

Taras Shevchenko National University of Kyiv

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ COVID-19

У статті проаналізовано методичні підходи до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві. Запропоновано модифіковану методику оцінювання системи мотивації персоналу, що ґрунтується на використанні багатокритеріальних методів оцінювання складників даної системи. Результатом дослідження є ідентифікація рівня розвитку складників системи мотивації підприємства, що пропонується розглядати на прикладі підприємства сільськогосподарського машинобудування. Ідентифіковано основні напрями розвитку системи мотивації, а саме: «Делегування повноважень», «Загальнорічна грошова винагорода», «Програма просування по службі персоналу», «Стимулювання цілями» – точніше -23,4%, -12,4%, -22,4% та -38,5% відповідно. Практична цінність дослідження полягає в ідентифікації можливостей щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства сільськогосподарського машинобудування шляхом удосконалення системи мотивації персоналу. Використання багатокритеріальних методів оцінювання та сценарного підходу уможливує пристосування до змін у турбулентному середовищі COVID-19.

Ключові слова: система мотивації персоналу, мотиваційні чинники, метод аналізу ієрархій, мотиваційні стимули, оцінювання.

ESTIMATION EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM AT ENTERPRISE UNDER COVID-19 CONDITIONS

The article analyzes the methodological approaches to assessing the system of staff motivation in the enterprise. The study found that the management of motivational processes in the enterprise is effective only when assessing the motivation system. The purpose of the article is to improve the methodological framework for assessing the system of staff motivation in the enterprise in terms of COVID-19 and the introduction of the practice of personnel management of agricultural enterprises in order to increase competitiveness in the Ukrainian market. Evaluation of personnel motivation system is proposed to carry out qualitative and quantitative indicators. A modified method of evaluation of personnel motivation system based on multi-use methods of evaluation components of the system. Formed partial list of criteria for evaluating components of motivation (welfare, financial, economic, social, psychological, and corporate incentive system) on the basis of expert survey of relevant specialist area. The weights in the model are proposed to be identified using the method of hierarchy analysis. Expert analysis used to assess the current and projected state enterprise motivation system. Applied scenario approach to the assessments of personnel motivation system, which is implemented in the identification of current and forecasted conditions. Graphical method used in the interpretation of the criteria changes partial components of motivation. The results of the study is to identify the level of motivation components of the enterprise, the authors proposed to consider the example of the agricultural enterprises mashynobuduvannya. The study found an upward trend in such categories as: "fair treatment by management", "loans from the company on favorable terms", "health care and insurance", the relative deviation is -10.2%, -11.5%, -23.8%, respectively. Identified the main directions of development of motivation, such as: "Delegation of authority", "total annual remuneration", "promotion program personnel", "Stimulating objectives" – or rather -23.4%, -12.4%, -22, 4% and -38.5% respectively. The practical value of the study is to identify opportunities to improve the competitiveness of enterprises through improved agricultural engineering system of motivation. Using multi evaluation methods and scenario approach enables adaptation to changes in a turbulent environment COVID-19.

Keywords: employee motivation system, motivational factors, method of analysis of hierarchies, motivational incentives, evaluation.

JEL classification: J08, J33, J28

Постановка проблеми. Персонал є рушійною силою та важливим капіталом будь-якої організації. Саме тому його необхідно сприймати як елемент, що має значний вплив на успіх організації на ринку. Роль мотивації є надзвичайно високою як для окремого співробітника, так і для компанії у цілому. Мотивація співробітників є однією з найважливіших функцій менеджменту. Це зумовлено зростаючою необхідністю кожного підприємства пропонувати конкурентоспро-

можні товари зі зниженням ресурсних затрат. Компанії мотивують свій персонал максимально ефективно виконувати свої обов'язки шляхом винагороди за роботу або покараннями за відсутність очікуваного результату. Саме тому під час розгляду даного питання одразу переходять до цілісних систем мотивації. Роль мотивації в системі управління персоналом підприємства проявляється тільки у налагодженому процесі стимулювання співробітників, коли організація

в результаті свого впливу отримує максимальну віддачу від кожного окремого працівника. Мотивування персоналу підприємства повинно мати визначні переваги у конкурентному середовищі ринку. Це можливо забезпечити швидкою адаптацією до нових викликів навколишнього середовища та до нових запитів споживачів. Досягнення успіху у цій боротьбі неможливе без грамотного використання потенціалу співробітників підприємства. Водночас лише сучасні підходи до мотивації працівників можуть забезпечити досягнення бажаного результату. Варто наголосити, що в умовах зростання вимог працівників до сутності та винагороди за виконувану роботу інструментарій мотивування на підприємствах зазнав змін. Традиційні методи перетворилися на технології мотивування. Із розвитком інформаційно-комунікаційних технологій продуктивність роботи співробітників уже не визначається кількістю масової репродуктивної праці. Виконання стандартних трудових операцій на розвинутих підприємствах уже давно покладене на автоматизовані системи, тому змінюються характер роботи людини, інтенсивність його праці. Зміни в організації робочого процесу через уведення дистанційних форм зайнятості, розширене використання комп'ютерних технологій вимагають переглянути традиційні моделі мотивації, сформувати її нову сучасну парадигму. Із розвитком інформаційно-комунікаційних технологій продуктивність роботи співробітників уже не визначається кількістю масової репродуктивної праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів системи мотивації персоналу зробили такі вчені, як Л.І. Рихлевич, І. Левицька, Т. Харченко, Д. Поліщук, Л. Кіржнер, О. Кузьмін, Д. Богиня, О. Юрченко, Л.В. Балабанова, Н.Л. Гавкалова, Д.П. Богиня, М.В. Семикіна та ін. Учені розглядали мотивацію через усвідомлення людиною необхідності виконувати певні дії з огляду на поточні обставини, досліджували вплив зовнішніх чинників на прагнення людини до роботи. У їхніх працях визначалася ефективність системи мотивації персоналу на підприємствах, які були досліджені, також значна увага приділялася рівню задоволеності працівників системою мотивації на підприємствах. Однак питання методичного забезпечення системи мотивації персоналу організацій потребує подальших досліджень для виокремлення ефективних форм і методів мотивації працівників в умовах напружених змін зовнішнього середовища й переходу багатьох компаній на дистанційний режим функціонування у зв'язку з пандемією COVID-19.

Мета статті полягає в удосконаленні методичних засад оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19 та уведенні в практику управління персоналом сільськогосподарського підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності на українському ринку.

Вклад основного матеріалу. Кожне успішне підприємство, яке має на меті успішний розвиток та нормальне функціонування в умовах конкуренції, планує діяльність на довгострокову перспективу. Однією з головних умов розвитку підприємства є підвищення рівня ефективності управління персоналом. Головною роллю у цьому процесі може відігравати формування стратегії управління мотивацією персоналу,

що передбачає використання сучасного методичного інструментарію, який дає можливість обґрунтування оцінки мотиваційної системи та досягнення успіху в довготривалій перспективі [2, с. 1]. Людський капітал організації нині виступає одним із головних чинників успішної реалізації підприємництва. Усвідомлюючи це, власники компаній витрачають значні кошти на ефективну організацію системи управління персоналом, зокрема управління мотивацією працівників, що передбачає використання сучасного методичного інструментарію, який дає можливість обґрунтування оцінки мотиваційної системи та досягнення успіху в довготривалій перспективі [2, с. 2].

Одним з ефективних інструментів управління мотиваційними процесами на підприємстві виступає модель оцінки системи мотивації персоналу, запропонована Л.В. Балабановою. Дана методика дає змогу отримати не лише якісну, а й комплексну кількісну оцінку системи мотивації персоналу підприємства, зокрема встановити найбільш вагомі мотиваційні стимули працівників, визначити ступінь важливості їх окремих критеріїв. Ураховуючи особливості конкретної організації, використання запропонованої моделі дає можливість надати детальну характеристику існуючого підходу до управління мотивацією працівників організацій, а також спрогнозувати характер змін у системі мотиваційних стимулів персоналу організації. Інтерпретація отриманих значень допомагає спеціалісту з управління персоналом компанії визначити пріоритетні напрями розвитку та вдосконалення методичного забезпечення системи управління мотивацією персоналу підприємства.

Ураховуючи сучасні умови, ми пропонуємо модифікувати модель Л.В. Балабанової, яку відтворено на рис. 1.

Етап I. Визначення складників системи мотивації персоналу організації.

Відповідно до методики Л.В. Балабанової, ідентифікуємо складники системи мотивації (ССМ):

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

Етап II. Ідентифікація часткових критеріїв оцінювання для кожної із ССМ.

Досліджуючи дане питання, можливо запропонувати множину часткових критеріїв оцінювання для кожного складника системи мотивації:

- соціально-побутові стимули: медичне обслуговування та страхування; компенсація витрат на харчування; компенсація транспортних витрат; компенсація витрат на мобільний зв'язок та Інтернет; кредити від компанії на пільгових умовах; подарунки на свята та дні народження;
- фінансово-економічні стимули: компенсація за невикористану відпустку; щомісячна грошова премія; загальнорічна грошова винагорода; перегляд заробітної плати наприкінці кожного року; безкоштовні або пільгові відпустки; винагороди за виконання понад нормованих завдань;
- соціально-психологічні стимули: справедливе ставлення з боку керівництва; подяка, винесена керівником на загальних зборах; вираження подяки на дошці оголошень, по радіо, фотографії на дошці пошани; нагородження за трудові досягнення подарунками, сувенірами; створення комфортних умов праці; можливість безпосередньо звернутися до керівника;

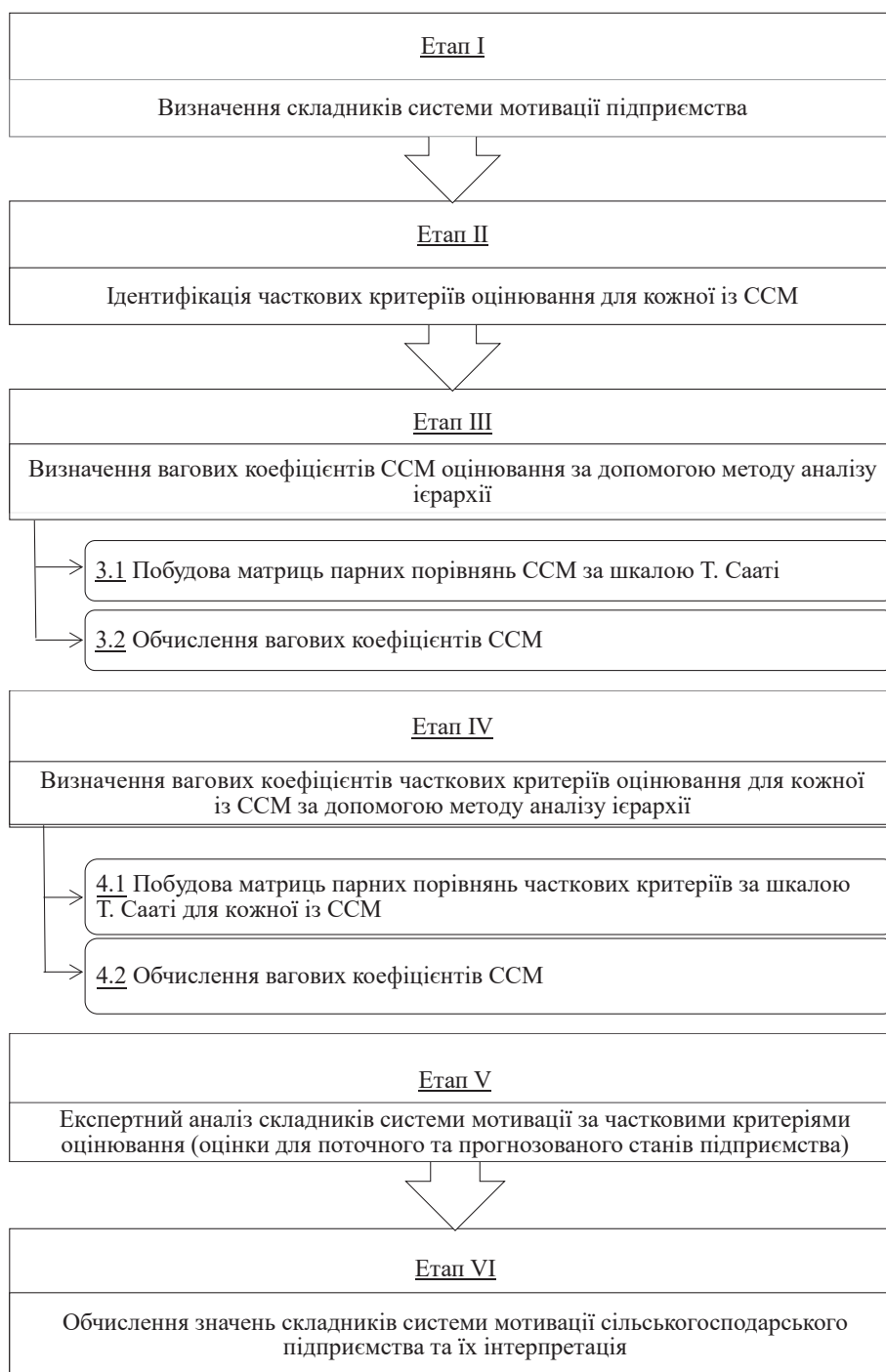


Рис. 1. Модифікована модель системи мотивації персоналу

Джерело: розроблено авторами на основі [3]

– корпоративно-системні стимули: корпоративна культура та корпоративні заходи; стимулювання вільним часом, зручний графік роботи; програма просування по службі персоналу; програма навчання персоналу; делегування повноважень; стимулювання цілями (змагання, прагнення досягти високих результатів).

Етап III. Визначення вагових коефіцієнтів ССМ оцінювання за допомогою методу аналізу ієрархії.

Метод аналізу ієрархій (МАІ) є загальновикористовуваним для вирішення поставленого завдання. Згідно

із цим методом, вибір пріоритетних рішень здійснюється за допомогою парних порівнянь.

Визначені попередньо ССМ порівнюємо попарно за їхнім внеском у систему мотивації. Оцінювання відбувається за шкалою інтенсивності від 1 до 9, кожна бальна оцінка має відповідне значення:

- 1 – рівна можливість;
- 3 – помірна перевага одного елемента над іншим;
- 5 – суттєва або сильна перевага;
- 7 – значна перевага;
- 9 – абсолютна перевага;

2, 4, 6, 8 – проміжні значення.

Для наочного розуміння застосування модифікованої моделі системи мотивації персоналу організації подальші розрахунки було зроблено на прикладі українського сільськогосподарського підприємства «ПрАТ «Бердянські Жниварки» з метою вдосконалення системи мотивації працівників з урахуванням специфіки діяльності компанії.

Побудуємо матрицю парних порівнянь для складників системи мотивації та обчислимо їхні вагові коефіцієнти (табл. 1).

Спираючись на отримані результати, можна зробити висновок, що найважливішими складниками мотиваційної системи ПрАТ «Бердянські Жниварки» є соціально-побутові та фінансово-економічні стимули, їхня вагомість становить 0,5177 та 0,3243 відповідно.

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

У табл. 2 відображено побудовану матрицю попарних порівнянь часткових критеріїв ССМ «Соціально-побутові стимули» та їхні вагові коефіцієнти.

Середнє геометричне значення (СГЗ) для кожного часткового показника розраховується за формулою:

$$СГЗ = \sqrt[n]{a_1 \cdot a_2 \cdot \dots \cdot a_n}, \quad (1)$$

де a – оцінка відносної переважності кожного критерію A , n – порядок матриці попарних порівнянь. Таким чином, середнє геометричне значення для першого часткового критерію ССМ «Соціально-побутові стимули» дорівнює 2,2286.

Обчислення вагового коефіцієнта відбувається відповідним способом:

$$W_{ai} = \frac{\sqrt[n]{a_1 \cdot a_2 \cdot \dots \cdot a_n}}{\sum_{i=1}^n \sqrt[n]{a_1 \cdot a_2 \cdot \dots \cdot a_n}}, \quad (2)$$

де a – оцінка відносної переважності кожного критерію A , n – кількість часткових критеріїв оцінювання кожного узагальненого критерію. Таким чином, вага критерію для першого часткового критерію ССМ «Соціально-побутові стимули» дорівнює 0,3246.

Аналогічні розрахунки здійснюємо для інших найбільш важливих для персоналу ПрАТ «Бердянські Жниварки» часткових критеріїв (соціально-психологічні, корпоративно-системні та фінансово-економічні стимули) та обраховуємо сумарне значення для ССМ.

Таблиця 1

Матриця порівняння складників системи мотивації та їхні вагові коефіцієнти

Складники	A1	A2	A3	A4	Середнє геометричне значення	Вага w_{ai}
1	2	3	4	5	6	7
A1. Соціально-побутові стимули	1	5	3	5	2,9428	0,5177
A2. Соціально-психологічні стимули	0,2	1	0,14	0,33	0,3100	0,0545
A3. Фінансово-економічні стимули	0,33	7	1	5	1,8435	0,3243
A4. Корпоративно-системні стимули	0,2	0,33	0,2	1	0,5886	0,1035
Сумарне значення					5,6849	1

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

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

Соціально-побутові стимули	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Середнє геометричне значення	Вага w_{ai}
1	2	3	4	5	6	7	8	9
A1. Медичне обслуговування та страхування	1	5	7	5	0,14	5	2,2286	0,3246
A2. Компенсація витрат на харчування	0,2	1	3	3	0,14	2	0,8921	0,1299
A3. Компенсація транспортних витрат	0,14	0,33	1	0,33	0,14	5	0,4692	0,0684
A4. Компенсація витрат на мобільний зв'язок та Інтернет	0,2	0,33	3	1	0,14	3	0,6607	0,0962
A5. Кредити від компанії на пільгових умовах	7	7	7	7	1	5	2,2787	0,3319
A6. Подарунки на свята та дні народження	0,2	0,5	0,2	0,33	0,22	1	0,3365	0,0490
Сумарне значення							6,8658	1

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3

Результати комплексного розрахунку матриць порівняння часткових критеріїв ССМ

Часткові критерії	Сумарне значення	Найбільш впливові стимули
1	2	3
Соціально-побутові стимули	6,8658	Медичне обслуговування та страхування
Соціально-психологічні стимули	7,3221	Справедливе ставлення з боку керівництва»
Корпоративно-системні стимули	6,6975	Делегування повноважень
Фінансово-економічні стимули	8,4815	Загальнорічна грошова винагорода

Джерело: розроблено авторами

Результати комплексного розрахунку сумарних значень вибраних критеріїв, а також їхні найбільш та найменш впливові стимули відображено в табл. 3.

Етап V. Експертний аналіз складників системи мотивації за частковими критеріями оцінювання (оцінки для поточного та прогнозованого станів підприємства).

Експертним шляхом за 6-бальною шкалою здійснюємо оцінювання часткових критеріїв складників системи мотивації ПрАТ «Бердянські Жнивварки» для поточного та прогнозованого станів (табл. 4).

Етап VI. Обчислення загальних значень складників системи мотивації сільськогосподарського підприємства та їх інтерпретація.

Перш за все, щоб отримати загальний рівень кожного складника системи мотивації підприємства, потрібно розрахувати значення часткових критеріїв ССМ ПрАТ «Бердянські Жнивварки» (табл. 5).

Для більш детального аналізу інтерпретуємо результати проведеного дослідження за допомогою багатокутника (рис. 2, 3).

На представленій діаграмі спостерігається чітка тенденція до бажання поліпшити певною мірою усі

часткові критерії в майбутньому. Найбільша тенденція до рівня зростання спостерігається за такими категоріями: «справедливе ставлення з боку керівництва», «кредити від компанії на пільгових умовах», «медичне обслуговування та страхування», відносно відхилення становить -10,2%, -11,5%, -23,8% відповідно.

Однією з пропозицій для підвищення рівня вищезазначених часткових критеріїв ССМ може слугувати більш поглиблений аналіз даних аспектів як із боку керівництва підприємства, так і з боку робітників ПрАТ «Бердянські Жнивварки», який дасть різнобічну картину для подальших дій, що задовольнятимуть усіх співробітників сільськогосподарського підприємства.

«Делегування повноважень», «Загальнорічна грошова винагорода», «Програма просування по службі персоналу», «Стимулювання цілями» – основні напрями розвитку системи мотивації сільськогосподарського підприємства, адже прогнозований стан максимально відрізняється від поточного, точніше -23,4%, -12,4%, -22,4% та -38,5% відповідно, що свідчить про потребу перегляду даних часткових критеріїв складників системи мотивації підприємства за допомогою проведення анкетування, де співробітники зможуть

Таблиця 4

Результати експертного оцінювання часткових критеріїв ССМ ПрАТ «Бердянські Жнивварки»

№ п/п	Часткові показники за узагальненими критеріями	Вагові коефіцієнти	Поточний стан (Пг)	Прогнозований стан (Пг)
1	2	3	4	5
Соціально-побутові стимули		0,5177		
1	Медичне обслуговування та страхування	0,3246	3,2	4,2
2	Компенсація витрат на харчування	0,1299	4,2	4,7
3	Компенсація транспортних витрат	0,0684	3,0	4,0
4	Компенсація витрат на мобільний зв'язок та Інтернет	0,0962	2,1	2,6
5	Кредити від компанії на пільгових умовах	0,3319	3,7	4,2
6	Подарунки на свята та дні народження	0,0490	4,2	4,7
Соціально-психологічні стимули		0,0545		
1	Справедливе ставлення з боку керівництва	0,4089	4,3	4,8
2	Подяка, внесена керівником на загальних зборах	0,1664	3,2	3,7
3	Вираження подяки на дошці оголошень, фотографії на дошці пошани	0,0841	4,0	4,5
4	Нагородження за трудові досягнення подарунками	0,1082	2,2	2,7
5	Створення комфортних умов праці	0,0570	3,8	4,3
6	Можливість безпосередньо звернутися до керівника	0,1755	3,9	4,4
Корпоративно-системні стимули		0,1035		
1	Корпоративна культура та корпоративні заходи	0,1927	3,8	4,3
2	Стимулювання вільним часом, зручний графік роботи	0,0948	2,7	3,2
3	Програма просування по службі персоналу	0,2437	3,4	4,4
4	Програма навчання персоналу	0,0846	4,2	4,6
5	Делегування повноважень	0,2811	2,9	3,8
6	Стимулювання цілями (змагання, прагнення досягти високих результатів)	0,1032	2,3	3,8
Фінансові та економічні стимули		0,3243		
1	Компенсація за невикористану відпустку	0,0848	4,2	4,8
2	Щомісячна грошова премія	0,2129	3,8	4,3
3	Загальнорічна грошова винагорода	0,4625	4,1	4,7
4	Перегляд заробітної плати наприкінці кожного року	0,0303	2,9	3,5
5	Безкоштовні або пільгові відпустки	0,0815	2,8	3,6
6	Винагорода за виконання понад нормованих завдань	0,1280	3,9	4,4
3	Загальнорічна грошова винагорода	0,4625	4,1	4,7

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 5

Результати проведення оцінки часткових критеріїв ССМ ПрАТ «Бердянські Жнивarki»

№ п/п	Часткові показники за узагальненими критеріями	Вагові коефіцієнти	Пг*w _i	Пг*w _i
1	2	3	4	5
Соціально-побутові стимули		0,5177		
1	Медичне обслуговування та страхування	0,3246	1,04	1,36
2	Компенсація витрат на харчування	0,1299	0,55	0,61
3	Компенсація транспортних витрат	0,0684	0,21	0,27
4	Компенсація витрат на мобільний зв'язок та Інтернет	0,0962	0,20	0,25
5	Кредити від компанії на пільгових умовах	0,3319	1,23	1,39
6	Подарунки на свята та дні народження	0,0490	0,21	0,23
Сумарне значення			3,43	4,12
Соціально-психологічні стимули		0,0545		
1	Справедливе ставлення з боку керівництва	0,4089	1,76	1,96
2	Подяка, внесена керівником на загальних зборах	0,1664	0,53	0,62
3	Вираження подяки на дошці оголошень, фотографії на дошці пошани	0,0841	0,34	0,38
4	Нагородження за трудові досягнення подарунками	0,1082	0,24	0,29
5	Створення комфортних умов праці	0,0570	0,22	0,25
6	Можливість безпосередньо звернутися до керівника	0,1755	0,68	0,77
Сумарне значення			3,77	4,27
Корпоративно-системні стимули		0,1035		
1	Корпоративна культура та корпоративні заходи	0,1927	0,73	0,83
2	Стимулювання вільним часом, зручний графік роботи	0,0948	0,26	0,30
3	Програма просування по службі персоналу	0,2437	0,83	1,07
4	Програма навчання персоналу	0,0846	0,36	0,39
5	Делегування повноважень	0,2811	0,82	1,07
6	Стимулювання цілями (змагання, прагнення досягти високих результатів)	0,1032	0,24	0,39
Сумарне значення			3,22	4,05
Фінансові та економічні стимули		0,3243		
1	Компенсація за невикористану відпустку	0,0848	0,36	0,41
2	Щомісячна грошова премія	0,2129	0,81	0,92
3	Загальнорічна грошова винагорода	0,4625	1,90	2,17
4	Перегляд заробітної плати наприкінці кожного року	0,0303	0,09	0,11
5	Безкоштовні або пільгові відпустки	0,0815	0,23	0,29
6	Винагорода за виконання понад нормованих завдань	0,1280	0,50	0,56
Сумарне значення			3,88	4,46

Джерело: розроблено авторами

виразити власні побажання щодо, наприклад, розміру загальнорічної грошової винагороди. У результаті, відштовхуючись від отриманих пропозицій, здійснити аналіз даних та вирішити, чи має сільськогосподарське підприємство змогу та ресурси для підвищення даних критеріїв ССМ.

Підрахунок та зведення вище представлених часткових критеріїв дало нам змогу розрахувати загальні

значення складників системи сільськогосподарського підприємства з урахуванням вагових коефіцієнтів та сумарних значень для прогнозованого та поточного станів (табл. 6).

Згідно з даними, представленими в табл. 6, поточний стан складників системи мотивації сільськогосподарського підприємства менший від прогнозованого стану, що був визначений експертним шляхом.

Таблиця 6

Загальні значення складників системи мотивації ПрАТ «Бердянські Жнивarki»

№	Складники системи мотивації	Вага w _i	Загальні значення складників системи мотивації				Відносне відхилення
			Пг	Пг*w _i	Пг	Пг*w _i	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Соціально-побутові стимули	0,5177	3,42535	1,7733	4,12185	2,1339	-16,9%
2	Соціально-психологічні стимули	0,0545	3,76624	0,2053	4,26629	0,2325	-11,7%
3	Фінансово-економічні стимули	0,3243	3,22467	1,0458	4,05375	1,3146	-20,5%
4	Корпоративно-системні стимули	0,1035	3,8767	0,4012	4,45891	0,4615	-13,1%

Джерело: розроблено авторами



Рис. 2. Багатокутник зміни часткових критерії ССМ ПрАТ «Бердянські Жнивварки»

Джерело: розроблено авторами

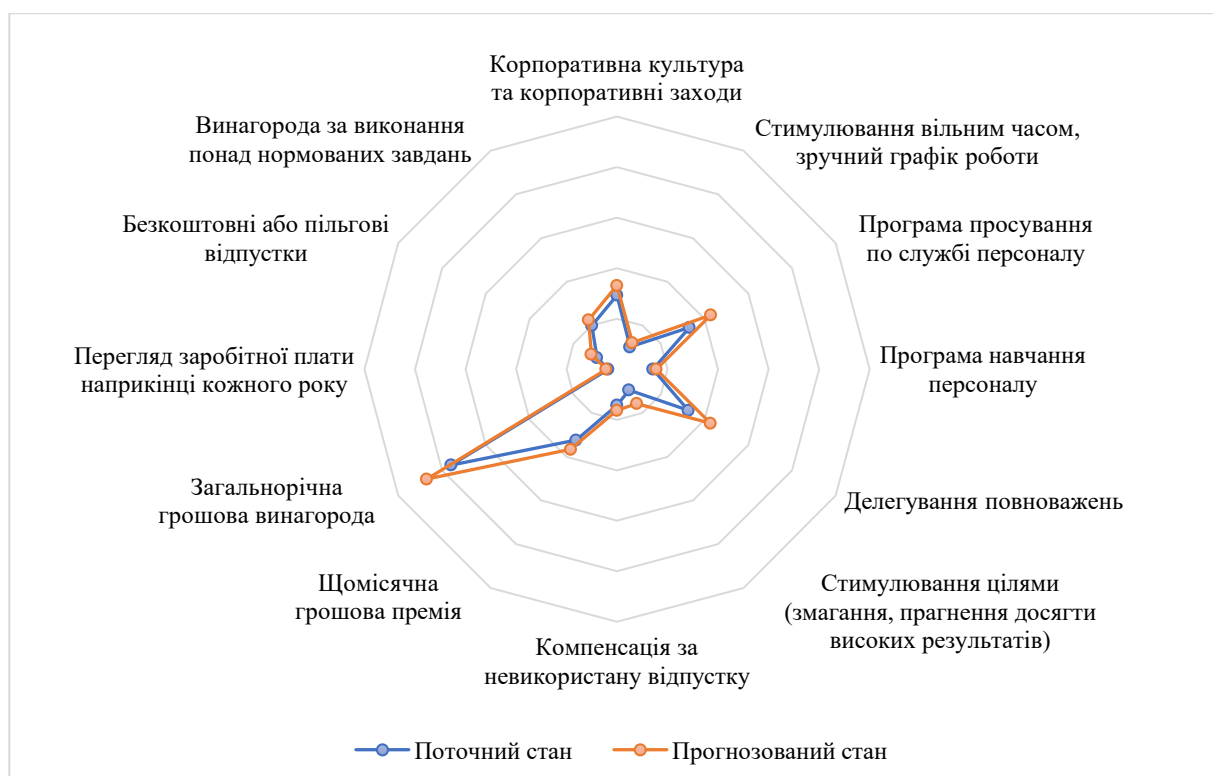


Рис. 3. Багатокутник часткових критеріїв ССМ ПрАТ «Бердянські Жнивварки»

Джерело: розроблено авторами

Висновки. Отже, отримані результати дослідження дають змогу зробити такі висновки. Персонал є рушійною силою та важливим капіталом будь-якої організації, саме тому його необхідно сприймати як елемент, що має значний вплив на успіх організації на ринку. Мотивування персоналу підприємства повинно мати визначну перевагу в конкурентному середовищі ринку. По-перше, перед тим як вибрати методи мотивування працівників, необхідно враховувати, до якої категорії персоналу вони належать. По-друге, потрібно формувати різні підходи не тільки в межах категорії, а й для управлінського та виробничого персоналу. В основу стратегії управління мотивацією персоналу ми заклали модель оцінки системи мотивації, запропоновану Л.В. Балабановою, яку ми модифікували для подальшого застосування. Визначили етапи проведення оцінки системи, здійснили аналіз та отримали результати, що свідчать про необхідність запровадження запропонованих нововведень у межах товариства. Розрахунок співвідношення поточного стану до прогнозованого продемонструвало, що керів-

ництву ПрАТ «Бердянські Жнивварки» в першу чергу необхідно звернути увагу на фінансово-економічні стимули та соціально-побутові стимули за допомогою вище запропонованих методів щодо часткових критерії даних складників системи мотивації сільськогосподарського підприємства. З урахуванням перетворень, що відбуваються у зв'язку з кризовим станом роботи підприємства під час пандемії COVID-19 й переходу у дистанційний режим, керівництву товариства за допомогою отриманих результатів слід завчасно планувати зміни в організації управління мотивацією працівників, використовувати такі методи мотивації, які здатні повною мірою та максимально ефективно реалізувати потенціал співробітників організації.

Перспективою подальших досліджень є формування трьох сценаріїв щодо системи мотивації персоналу: песимістичного, оптимістичного та найбільш імовірного, що дасть змогу врахувати мінливість зовнішнього середовища та зменшити плінність персоналу на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Білорус Т.В. Формування кадрової стратегії підприємства на основі SPACE-аналізу. *Технологічний центр*. 2018. 16 с. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/312741-formation-of-hr-human-resources-business-9682d66a.pdf> (дата звернення: 31.05.2021).
3. Тимченко І.П. Стратегічне управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2017. 251 с.
4. Гавкалова Н.Л. Теоретичний базис формування системи стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 6. С. 125–129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2014_6_19 (дата звернення: 31.05.2021).
5. Богиня Д.П., Семикіна М.В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград : Поліграф-Терція, 2010. 226 с.
6. Рихлевич Л.І. Формування системи мотивації персоналу підприємства : диплом. роб. за освіт.-кваліф. рівнем «магістр» за спец. 8.03050501 «Управління персоналом та економіка праці». Тернопіль, 2017. 116 с.

References:

1. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011) *Upravlinnja personalom* [Human resources management]. Kyiv: Centr uchbovoji literatury. (in Ukrainian)
2. Bilorus T.V. (2018) *Formuvannja kadrovoji strategiji pidpryjemstva na osnovi SPACE-analizu* [Formation of HR business strategy based on SPACE analysis]. *Tekhnologichnyj centr*. Available at: <https://media.neliti.com/media/publications/312741-formation-of-hr-human-resources-business-9682d66a.pdf> (accessed 31 May 2021). (in Ukrainian)
3. Tymchenko I.P. (2017) *Strategichne upravlinnja orghanizacijnym rozvytkom vertykaljno-integhrovanykh kholdyngniv energhetchnogho sektora* [Strategic management of organizational development of vertically integrated holdings of the energy sector]. Kyiv.
4. Havkalova N.L. (2014) *Teoretychnyy bazys formuvannya systemy stratehichnoho upravlinnja personalom* [Theoretical basis for the formation of a system of strategic HR management]. *Naukovyy visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli* [PUET: Economic Sciences] (*electronic journal*), vol. 6, pp. 125–129. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2014_6_19 (accessed 31 May 2021).
5. Bohynya D.P., Semykina M.B. (2010) *Trudovyy mentalitet u systemi motyvatsiyi pratsi* [Labor mentality in the system of labor motivation]. Kirovograd: Polihraf-Tertsya. (in Ukrainian)
6. Rykhlevych L.I. (2017) *Formuvannya systemy motyvatsiyi personalu pidpryjemstva* [The formation of personnel motivation system at the enterprise]. Ternopil'.