

ISSN 2415-8453

**Тернопільський національний економічний  
університет**

**Український журнал  
прикладної економіки**

**Ukrainian Journal of  
Applied Economics**

**Том 3. № 2.  
Volume 3. № 2.**

**Тернопіль  
2018**

---

*Український журнал прикладної економіки /  
Ukrainian Journal of Applied Economics*

**Том 3. № 2.**

**2018 рік**

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради  
Тернопільського національного економічного університету,  
протокол № 8 від 27 червня 2018 р.*

*Науковий журнал*

*Засновник і видавець:  
Тернопільський національний економічний  
університет*

*Виходить чотири рази на рік*

*Рекомендовано рішенням Вченої ради Тернопільського наці-  
онального економічного університету  
до поширення через мережу Інтернет,  
протокол № 5 від 23 березня 2016 р.*

*Заснований у січні 2016 року*

---

Збірник входить до Переліку наукових фахових видань України у галузі економічних наук  
(наказ МОН України від 07.10.2016 р. № 1222)

Науковий журнал індексується в міжнародних каталогах та наукометричних базах  
Index Copernicus, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, In-  
foBase

Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 2. – 265 с. – ISSN 2415-8453.

«Український журнал прикладної економіки» містить статті теоретичного та прикладного характеру з актуальних питань теорії макроекономіки та мікроекономіки, державного регулювання економіки, проблем у сфері міжнародної економіки, державних фінансів, фіскальної і монетарної політики, державного адміністрування і фінансового менеджменту, банківської справи, економіки, обліку і аудиту тощо.

#### **Головний редактор**

*Язлюк Борис Олегівич, доктор економічних наук, професор,  
Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

#### **Заступник головного редактора**

*Бутов Андрій Миколайович, кандидат економічних наук, доцент,  
Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

#### **Редакційна колегія:**

*Андрушків Богдан Миколайович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва,  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя (Україна)*

*Акуліч Іван Людвигівич, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу,  
Білоруський державний економічний університет (Республіка Білорусь)*

*Блазун Іван Семенович, доктор економічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, декан економічного факультету, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ, Україна), професор, Католицький університет (Республіка Польща)*

*Бруханський Руслан Феоктистович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу, Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

*Буковські Славомір, доктор габ., професор, Університеті технологій та гуманітарних наук імені Казимира Пуласкі в Радомі (Республіка Польща)*

*Булюк Віталій Вікторович, доктор економічних наук, заступник голови Херсонської обласної ради (Україна)*

*Войт Сергій Миколайович, доктор економічних наук, генеральний директор, виробниче об'єднання «Південний машинобудівний завод імені О. М. Макарова» (Україна)*

*Гайда Юрій Іванович, доктор сільськогосподарських наук, професор, Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

*Гевко Роман Богданович, доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту біоресурсів і природокористування, Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

*Гришова Інна Юріївна, доктор економічних наук, головний науковий співробітник, сектор економічних проблем законотворення відділу комплексних проблем державотворення, Інститут законодавства Верховної Ради України (Україна)*

*Гулей Анатолій Іванович, доктор економічних наук, голова правління, Українська міжбанківська валютна біржа (Україна)*

---

Дацків Ігор Богданович, доктор економічних наук, професор, Тернопільський національний економічний університет (Україна)  
Дейнеко Людмила Вікторівна, доктор економічних наук, професор, завідувач відділу промислової політики, Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України (Україна)  
Десятнюк Оксана Миронівна, доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту інноваційних освітніх технологій, Тернопільський національний економічний університет (Україна)  
Дмитришин Леся Ігорівна, доктор економічних наук, доцент, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна)  
Дудар Тарас Григорович, доктор економічних наук, професор, член кореспондент Національної академії аграрних наук України, Тернопільський національний економічний університет (Україна)  
Іртищева Інна Олександрівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова (Україна)  
Ковальські Анжей, доктор габ., професор, Гданський університет (Республіка Польща)  
Козюк Віктор Валерійович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії, Тернопільський національний економічний університет (Україна)  
Копитко Василь Іванович, доктор економічних наук, професор, Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна (Україна)  
Кравчук Наталія Ярославівна, доктор економічних наук, доцент, Тернопільський національний економічний університет (Україна)  
Красноруцький Олексій Олександрович, доктор економічних наук, професор, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка (Україна)  
Лагодієнко Володимир Вікторович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі, Одеська національна академія харчових технологій (Україна)  
Монастирський Григорій Леонардович, доктор економічних наук, професор, Тернопільський національний економічний університет (Україна)  
Пархомець Микола Кирилович, доктор економічних наук, професор, Тернопільський національний економічний університет (Україна)  
Погріщук Борис Васильович, доктор економічних наук, професор, директор Вінницького навчально-наукового інституту економіки, Тернопільський національний економічний університет (Україна)  
Стегней Маріанна Іванівна, доктор економічних наук, доцент, декан факультету економіки управління та інженерії, Мукачівський державний університет (Україна)  
Толуб'як Віталій Семенович, доктор наук з державного управління, доцент, Тернопільський національний економічний університет (Україна)  
Шкарлет Сергій Миколайович, доктор економічних наук, професор, ректор, Чернігівський національний технологічний університет (Україна)

#### **Відповідальний секретар**

Бутов Андрій Миколайович, кандидат економічних наук, доцент,

Матеріали випуску друкуються мовою оригіналу.

Редакція не завжди поділяє думку автора. Відповідальність за достовірність фактів, власних імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

Відповідно до Закону про авторські права, при використанні наукових ідей та матеріалів цього випуску посилання на авторів і видання є обов'язковим. Передрук і переклади дозволяються лише зі згоди автора та редакції.

URL: <http://ujae.org.ua/>  
<http://www.nbu.gov.ua/>  
<http://www.library.tneu.edu.ua/>

ISSN 2415-8453 © Тернопільський національний економічний університет, 2018  
© «Український журнал прикладної економіки», 2018

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
КВ № 21919-11819P від 22.01.2016 року.

---

## ЗМІСТ

**Андрушків Богдан Миколайович, Язлюк Борис Олегович, Вівчар Оксана Іванівна, Погайдак Ольга Богданівна, Кирич Наталія Богданівна**

Регіональні бюро з діагностики економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах організації добровільних об'єднань територіальних громад – засіб стратегічного безпекового розвитку

8

**Гулей Анатолій Іванович, Язлюк Борис Олегович, Гулей Станіслав Анатолійович**

Формування нової цифрової ери на межі реального та віртуального соціально-економічного простору взаємодії

17

**Іванова Ганна Олександрівна**

Управління потенціалом маркетингової діяльності аграрних підприємств

27

**Гринь Євген Леонідович**

Вибір й обґрунтування методів подолання опору персоналу змінам на підприємстві

33

**Красноруцький Олексій Олександрович, Зайцев Юрій Олександрович, Гацько Анатолій Федорович**

Конкурентні засади інноваційної маркетингової діяльності суб'єктів агробізнесу

39

**Монастирський Григорій Леонардович, Турчин Люба Ярославівна, Острроверхов Віктор Михайлович, Луців Руслана Степанівна**

Проблеми та перспективи транспортного забезпечення: вітчизняний та закордонний досвід

47

**Орехова Альвіна Іванівна**

Діагностика економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу

62

**Копитко Василь Іванович, Орловська Олександра Володимирівна**

Напрямки формування і розвитку регіональних інноваційних систем

73

**Лагодієнко Володимир Вікторович, Андрусів Уляна Ярославівна**

Регіональна економічна політика в умовах диспропорційності: шляхи мінімізації

81

**Константинова Тетяна Віталіївна**

Наукові аспекти стратегічного планування в системі механізмів управління розвитком харчових підприємств

89

**Довгаль Олена Валеріївна**

Категорія «сільські території»: підходи до визначення поняття та проблеми із його застосуванням

97

**Іванченкова Лариса Володимирівна**

Особливості контролю результатів фінансово-господарської діяльності підприємств

109

**Попадюк Олена Василівна**

Аналіз організаційно-інституційного середовища функціонування системи соціальної відповідальності підприємств харчової промисловості в Україні

117

**Пушак Ярослав Ярославович**

Корпоративна соціальна відповідальність в контексті стійкого розвитку підприємств харчової промисловості

134

**Зінченко Андрій Ігорович**

Концептуальні засади стратегічного використання суднобудівної діяльності як компоненту національної безпеки

145

---

## ЗМІСТ

**Моїсєєва Наталія Іванівна**

Новітні проблеми, особливості та перспективи сталого розвитку туристичної сфери: державний та регіональний вектор **150**

---

**Черноіванова Ганна Степанівна**

Методологія оцінювання інноваційних компетентностей управлінських фахівців на основі факторів, які формують складноструктуровану систему **164**

---

**Немашкало Каріна Ромеовна**

Оцінка мотивів праці на підприємстві як засіб вибору мотиваційного механізму управління **177**

---

**Строкович Ганна Віталіївна**

Методичний підхід до оцінювання якості управління логістичними бізнес-процесами **183**

---

**Матвєєв Павло Миколайович**

Теоретичні засади визначення ресурсного потенціалу аграрних підприємств **189**

---

**Matsikanych Ivanna Mukolayivna**

Building a matrix of positioning it-professionals **196**

---

**Орел Володимир Миколайович**

Менеджмент якості продукції харчової галузі як фактор підвищення конкурентоспроможності **205**

---

**Орел Анна Миколаївна**

Методичні підходи до процесу ресурсного забезпечення підприємств аграрного бізнесу **211**

---

**Грошев Сергій Володимирович**

Управління smart-спеціалізацією фермерських господарств як стратегічній напрям підвищення ефективності використання земельних ресурсів **217**

---

**Хачатурян Баграт Олегович**

Науково-теоретичні засади управління витратами у створенні цінових конкурентних переваг **226**

---

**Yassir Jamal**

Principles of choosing the leadership style for innovation activity management **232**

---

**Власенко Тетяна Анатоліївна**

Стратегічні зміни на підприємствах сільськогосподарського машинобудування **239**

---

**Богомолова Катерина Сергіївна, Демченко Тетяна Миколаївна**

Конкурентоспроможний розвиток аграрних підприємств: проблеми і перспективи **248**

---

**Кислюк Любов Вікторівна**

Маркетинг: теоретичний зміст та практичні можливості пристосування в діяльності підприємств **253**

---

**Липовий Дмитро Валерійович**

Стратегічне управління маркетинговою та збутовою діяльністю в агропромисловій сфері **259**

---

---

## CONTENT

***Andrushkiv Bohdan Mykolaiovych, Yazlyuk Borys Olehovych, Vivchar Oksana Ivanivna, Pohaidak Olha Bohdanivna, Kyrych Nataliia Bohdanivna***

Regional bureau on the economic safety diagnosis of economic activity subjects in the conditions of forming voluntary associations of local communities – the tool of strategic security development

8

---

***Gulei Anatolii Ivanovych, Yazlyuk Borys Olehovych, Gulei Stanislav Anatoliiiovych***

A new digital era formation at the borders of real and virtual socio-economic space of interaction

17

---

***Ivanova Anna Oleksandrivna***

Management of agricultural marketing activity potential

27

---

***Hryn Yevhen Leonidovich***

Choice and substantiation of methods to overcome resistance personnel changes at the enterprise

33

---

***Krasnorutskyy Oleksiy Oleksandrovych, Zaitsev Yurii Oleksandrovych, Hatsko Anatolii Fedorovych***

Competitive principles of agribusiness operators innovative marketing activity

39

---

***Monastyrskiy Hryhorii Leonardovych, Turchyn Liuba Yaroslavivna, Ostroverkhov Viktor Mykhailovych, Lutsiv Ruslana Stepanivna***

Problems and prospects for transportation: domestic and foreign experience

47

---

***Oriekhova Alvina Ivanivna***

Diagnostics of economic potential of agrarian business entities

62

---

***Kopytko Vasyl Ivanovych, Orlovska Oleksandra Volodymyrivna***

Borders of formation and development of regional innovation systems

73

---

***Lagodiienko Volodymyr Viktorovych, Andrusiv Ulyana Yaroslavivna***

Regional economic policy in disproportionance: ways of minimization

81

---

***Konstantynova Tatiyana Vitaliivna***

Scientific aspects of strategic planning in the system of mechanisms of development of food enterprises

89

---

***Dovgal Olena Valeriivna***

Category "agricultural territories": approaches to definition of the concept and problems from its application

97

---

***Ivanchenkova Larisa Vladimirovna***

Features of control of financial and economic activities of enterprises

109

---

***Popadyuk Olena Vasilivna***

Analysis of organizational and institutional environment functioning of system of social responsibility of food industry enterprises in Ukraine

117

---

***Pushak Yaroslav Yaroslavovich***

Corporate social responsibility in the context of sustainable development of food industry enterprises

134

---

***Zinchenko Andrei Igorovich***

Conceptual bases of strategic use of ship-building activities as an national security component

145

---

---

## CONTENT

---

<b><i>Moiseeva Natalia Ivanivna</i></b>	
Newest problems, features and prospects of steady development of tourist sphere: state and regional vector	<b>150</b>
<b><i>Chernoivanova Anna Stepanovna</i></b>	
Methodology for evaluating innovative competence of management specialists based on factors that form a complex system	<b>164</b>
<b><i>Nemashkalo Karina Romeovna</i></b>	
Assessment of labor motives in at enterprise as a way to select a motivational mechanism of management	<b>177</b>
<b><i>Strokovych Hanna Vital'evna</i></b>	
Methodical approach to assessing the management quality of logistics business processes	<b>183</b>
<b><i>Matvieiev Pavlo Mykolaiovych</i></b>	
Theoretical foundations for determining the resource potential of agrarian enterprises	<b>189</b>
<b><i>Matsikanych Ivanna Mukolayivna</i></b>	
Building a matrix of positioning it-professionals	<b>196</b>
<b><i>Orel Volodymyr Mykolaiovych</i></b>	
Food products quality management as a factor of increasing competitiveness	<b>205</b>
<b><i>Orel Anna Mykolaivna</i></b>	
Methodical approaches to resource supply process of agricultural business enterprises	<b>211</b>
<b><i>Groshev Serhii Volodymyrovych</i></b>	
Management of farms smart specialization as the strategic line for increasing efficiency of land resources using	<b>217</b>
<b><i>Khachaturian Bahrat Olehovych</i></b>	
Scientific-theoretical bases of cost management in creation of price competitive advantages	<b>226</b>
<b><i>Jamal Yassir</i></b>	
Principles of choosing the leadership style for innovation activity management	<b>232</b>
<b><i>Vlasenko Tetiana Anatoliivna</i></b>	
Strategic changes in agricultural machine-building enterprises	<b>239</b>
<b><i>Bogomolova Kateryna Serhiivna, Demchenko Tetiana Mykolaivna</i></b>	
Competitive development of agricultural enterprises: problems and perspectives	<b>248</b>
<b><i>Kisliuk Lyubov Viktorovna</i></b>	
Marketing: theoretical content and practical possibilities of admission to enterpris- es business activities	<b>253</b>
<b><i>Lypovyy Dmytro Valeriiovych</i></b>	
Strategic management of marketing and supply activity in the agricultural sphere	<b>259</b>

---

**Каріна Ромеовна НЕМАШКАЛО**

кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту та бізнесу,  
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця  
E-mail: hneu.nemashkalo@gmail.com

**ОЦІНКА МОТИВІВ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЗАСІБ ВИБОРУ  
МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ**

Немашкало, К. Р. Оцінка мотивів праці на підприємстві як засіб вибору мотиваційного механізму управління [Текст] / Каріна Ромеовна Немашкало // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 2. – С. 177–182. – ISSN 2415-8453.

**Анотація.**

**Вступ.** Персонал є основною рушійною силою ресурсного забезпечення діяльності підприємства, тому вивчення потреб усіх категорій персоналу, виявлення мотивів праці персоналу, створення умов задоволеності праці є актуальним.

**Мета** статті полягає в оцінці мотивів праці та визначення її впливу на вибір механізму управління персоналом.

**Результати.** В статті визначений процес формування мотивації праці, що виникає після підвищення зусиль при незадоволеності будь-якої потреби персоналу. Надана характеристика матеріальної, трудової та статутної мотивації праці. Надана оцінка мотивів персоналу підприємства ТОВ «Покровська садиба» за допомогою проведеного опитування працівників. За результатами опитування визначені задоволення тих або інших потреб персоналу підприємства, що мають вплив на процес мотивації праці працівників, а також виявлені мотиви, що позитивно впливають на продуктивну роботу на підприємстві. Використано метод кластерного аналізу в ППП Statistica та визначено три групи працівників, об'єднаних за мотивами праці на ТОВ «Покровська садиба».

**Висновки.** Виходячи з аналізу можна зробити висновок, що для домінуючої кількості працівників мотиваційними факторами є як матеріальні, так і духовні цінності – 55,6 %, тому і мотиваційний механізм управління для них повинен носити комплексний характер. Не звертають уваги на керівництво та відносини в колективі – 16,7 % працівників, для яких дієвими інструментами мотивації, а отже, і підвищенням продуктивності праці є матеріальні стимули. 27,7 % працівників не визначили вагомих мотиваційних факторів. За результатом кластерного аналізу надані рекомендації вибору мотиваційного механізму управління на підприємстві для визначених груп працівників.

**Ключові слова:** мотивація, мотив, мотиваційний механізм, мотивація праці, управління персоналом.

**Karina Romeovna NEMASHKALO**

PhD in Economics, Associate Professor, Management and Business Department,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics  
E-mail: hneu.nemashkalo@gmail.com

**ASSESSMENT OF LABOR MOTIVES IN AT ENTERPRISE AS A WAY TO SELECT A  
MOTIVATIONAL MECHANISM OF MANAGEMENT**

**Abstract**

**Introduction.** The personnel is the main driving force behind the resource support of an enterprise. Therefore, the study of all categories of personnel needs, the identification of the personnel motives the creation of conditions for job satisfaction is relevant.



---

**Purpose** of the article is to assess the motives of the labour and determine its impact on the choice of personnel management mechanism.

**Results.** To achieve the article goals the process of forming the labour motivation, which occurs after an efforts increasing at the dissatisfaction of any personnel any need, is defined. Characteristics of material, labour and status motivation are given. Within the framework of the research, the evaluation of the personnel motives of the enterprise LLC «Pokrovska sadyba» was carried out with the help of employees survey. According to the results of the survey, satisfaction of personnel needs of the enterprise is defined, which influence the process of employees motivation. The motives positively influencing the productive labour at the enterprise are identified. To process the survey results, the cluster analysis method was used in the Software Package STATISTICA and three groups of employees united by the labour motives at LLC «Pokrovska sadyba» were identified.

**Results.** Based on the analysis performed, it can be concluded that for the dominant number of employees (55,6%), motivational factors are both material and spiritual values, therefore the motivational mechanism of management for them should be complex. 16,7% of employees do not pay attention to the management and relationships in the team. For them, material incentives are effective motivational tools, which increase labour productivity. 27,7% of employees did not identify significant motivational factors. According to the results of cluster analysis, recommendations for choosing a motivational mechanism of management at an enterprise for certain groups of employees are made.

**Keywords:** motivation, motive, motivational mechanism, labour motivation, personnel management.

**JEL classification:** J32; J33

---

## Вступ

Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких вагоме значення має успішна система управління персоналом. Необхідність в увазі до персоналу зумовлена впливом продуктивності його праці на результати діяльності підприємства. Тому існує потреба у постійному вивченні потреб усіх категорій персоналу, виявлення мотивів праці персоналу, створенні умов задоволеністю праці, застосування винагород в якості стимулів продуктивної праці, тобто в оцінці мотивації персоналу підприємства.

Проблемами мотивації праці займається багато науковців, серед яких: Т. І. Лепейко, А. М. Колот, В. М. Гриньова, О. М. Миронова. Те, що вивчення потреб людини є основним мотивом їх діяльності доводили у свої роботах К. Альдерфер [1], Ф. Герцберг [2] і Д. МакКлелланд [3]. У свою чергу, Г. Саймон [4] стверджував, що мотивація пов'язана з індивідуальним сприйняттям праці: як спосіб самореалізації особистості, чи рутинна діяльність, яка поступово знищує людину. Дослідження Р. Лайкерт [5] показали, що на мотивацію праці впливає суб'єктивне сприйняття людиною свого місця в організації, наявність лідерських, організаторських і комунікативних якостей тощо. М. Туган-Барановський [6] одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб людини, виділивши п'ять груп: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру. Визначення мотивів праці персоналу – певних факторів впливу на мотивацію праці, дозволить надати оцінку мотивації на підприємстві та врахувати їх вплив при створенні системи управління персоналом.

## Мета та завдання статті

Полягає в оцінці мотивів праці персоналу на прикладі ТОВ «Покровська садиба» та визначення її впливу на вибір механізму управління персоналом.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Мотивація – це готовність працівника докласти значні зусилля для досягнення цілей організації та задовольнити за рахунок цього певні індивідуальні потреби [7]. Мотивація є динамічним процесом, який стимулює й підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда. Вона охоплює систему спонукальних чинників (потреби, мотиви, цілі, наміри тощо), здатних впливати на поведінку людини, сукупність причин психологічних чинників, що стимулюють поведінку та активність людини, з іншого боку, вона є процесом спонукання себе та інших до активності, досягнення цілей. Тому мотивацію слід розглядати як процес задоволення тих або інших потреб індивіда (рис. 1). Незадоволена потреба створює напругу, стимулюючи підвищення зусиль з боку конкретної особи. Ця інтенсивність зусиль виробляє поведінкову функцію пошуку конкретних цілей, які, при їх досягненні, задовольняють потреби і, у свою чергу, знижують напругу.

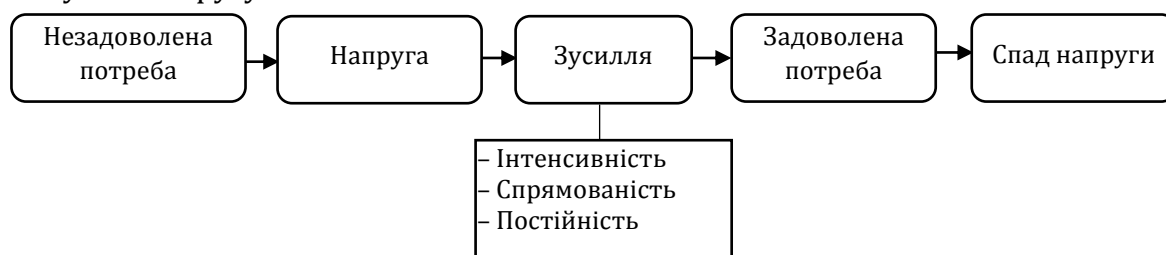


Рис. 1. Процес формування мотивації праці

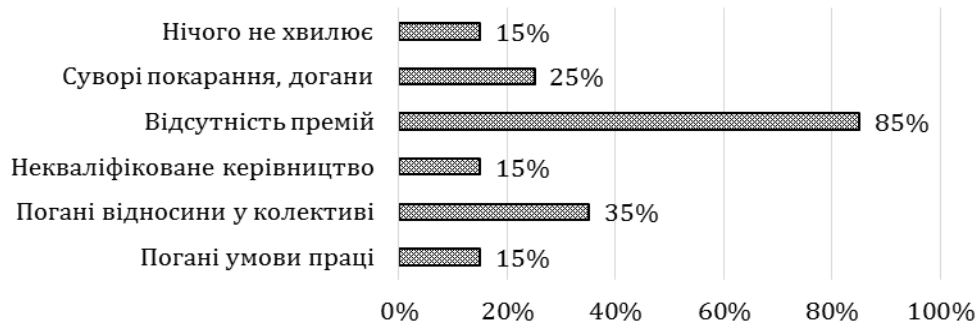
Мотивацію правомірно поділяти на матеріальну, трудову і статусну [8, с. 306]. Матеріальні мотиви, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників. Сучасна практика господарювання незаперечно свідчить, що роль нематеріальних мотивів і стимулів постійно зростає. На поведінку людей у процесі діяльності все більше впливає трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаною з прагненням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно-значущою.

Проведені дослідження в американських компаніях показали, що більшість американських працівників, 55 % – не мають особливого ентузіазму по відношенню до своєї роботи [9]. Тому перед керівництвом все частіше постає задача зрозуміти і пояснити мотиви персоналу для отримання віддачі від праці.

Для отримання емпіричних даних доцільно здійснити аналіз на обраному підприємстві. Проведемо оцінку мотивів на прикладі ТОВ «Покровська садиба». З цією метою на підприємстві було проведено опитування усіх працівників, чисельність яких складає 18 осіб. При опитуванні було 10 запитань для визначення задоволення тих або інших основних потреб індивіда [2, 7, 8, 10], що мають вплив на процес мотивації праці працівників з варіантами відповідей: так – хвилює, ні – не хвилює. Результати опитування представлені в табл. 1.

Таким чином, основні питання, які хвилюють працівників підприємства найбільше, – це відсутність премій та погані відносини у колективі (рис. 2).

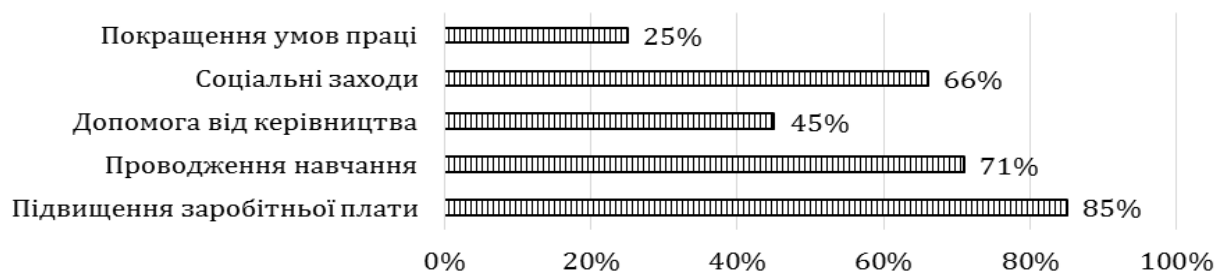
До мотивів, які за думкою працівників, здатні позитивно впливати на продуктивну роботу, представлені на рис. 3.



**Рис. 2. Основні фактори що впливають на мотиви працівників підприємства ТОВ «Покровська садиба»**

**Таблиця 1. Анкета для працівників ТОВ «Покровська садиба»**

Співробітник	Суворі покарання	Відсутність премій	Некваліфіковане керівництво	Погані відносини	Допомога від керівництва	Погані умови праці	Навчання та стажування	Соціальні заходи	Підвищення заробітної плати	Нічого не хвилює
1	так	так	ні	ні	так	так	так	так	так	ні
2	так	так	ні	так	так	так	так	так	так	ні
3	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так
4	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так
5	ні	так	ні	ні	так	ні	так	так	так	ні
6	ні	так	так	так	так	ні	так	так	так	ні
7	ні	так	так	ні	так	ні	так	так	так	ні
8	ні	так	ні	так	так	ні	ні	так	так	ні
9	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так
10	ні	так	ні	ні	так	ні	так	так	так	ні
11	ні	так	ні	так	ні	ні	так	так	ні	ні
12	так	так	ні	так	ні	так	ні	так	так	ні
13	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так
14	ні	так	ні	так	так	ні	так	так	так	ні
15	ні	так	ні	так	ні	ні	так	так	так	ні
16	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так
17	так	так	так	так	так	так	так	так	так	ні
18	так	так	так	ні	ні	так	ні	ні	так	ні



**Рис. 3. Дії, які здатні позитивно впливати на роботу працівників підприємства ТОВ «Покровська садиба»**

Так працівників може мотивувати підвищення заробітної плати (85 %), підвищення кваліфікації за рахунок навчання та стажування (71 %) та проведення соціальних заходів на підприємстві для підтримки командного духу колективу (66 %).

Для опрацювання результатів анкетування використаємо метод кластерного аналізу в ППП Statistica з метою визначення груп працівників, об'єднаних за мотивами праці на ТОВ «Покровська садиба».

Даними для кластеризації використано результати анкетування, які було перетворено в бінарну матрицю, в якій відповіді «так» відповідала оцінка «1», відповіді «ні» – «0». В результаті кластеризації виділено 3 групи працівників (рис. 4):



**Рис. 4. Результати кластеризації працівників ТОВ «Покровська садиба», об'єднаних за мотиваційними критеріями**

1) працівники, яких нічого не хвилює, в яких повністю відсутня мотивація. Це працівник № 3, 4, 9, 13, 16;

2) працівники, яких цікавить матеріальна, соціальна складові, кваліфікація керівництва й відносини в колективі. Це працівники № 2, 8, 15, 17, 6, 12, 14, 7, 11, 18;

3) працівники, яких не хвилює кваліфікація керівників та відносини в колективі – № 1, 5, 10. Це категорія працівників або повністю задоволених керівництвом, або тих, для яких єдине значення має матеріальне благополуччя.

Виходячи з проведеного аналізу можна зробити висновок, що для домінуючої кількості працівників мотиваційними факторами є як матеріальні, так і духовні цінності – 55,6 %, тому і мотиваційний механізм управління для них повинен носити комплексний характер. Не звертають уваги на керівництво та відносини в колективі – 16,7 % працівників. Для них дієвими інструментами мотивації, а отже, і підвищенням продуктивності праці є матеріальні стимули.

Ще 27,7 % працівників за результатами опитування нічого не хвилює. Це категорія людей, в яких відсутня мотивація. Це, з однієї сторони, можуть бути люди, які отримують внутрішнє задоволення від роботи, тому їх не цікавлять ніякі зовнішні чинники, з іншої – люди, які втратили будь-яку мотивацію на роботі і виходом з такої ситуації може бути переведення в інший структурний підрозділ – з новим керівником і новим колективом. Таким чином, визначення мотивів персоналу дає змогу обрати певний засіб управління персоналом для досягнення вищої продуктивності праці.

#### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Проведена оцінка мотивів персоналу ТОВ «Покровська садиба» свідчить про те що персонал хвилює як матеріальна, так і нематеріальна складові мотивації. Тобто вибір механізму мотивації праці керівництвом повинен базуватися на пошуку стимулів спонукання працівників здійснювати професійну діяльність більш інтенсивно, продуктивно й ефективно, включати в свою сферу інтереси, потреби, бажання, зацікавленість працівника. Подальші дослідження будуть націлені на вивчення ефективності управління персоналом підприємства.

---

## Список літератури

1. Alderfer C. P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York : The Free Press, 1972. 200 p.
2. Герцберг Ф., Моснер Б., Снідерман Б. Блох Мотивация к работе. Москва : Вершина, 2007. 238 с.
3. МакКлеланд Д. Мотивация человека : учебное пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 672 с.
4. Simon H. A. A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*. February 1955. Vol. 69. P. 99-118.
5. Likert R. The Human Organization. – New York : Mc Graw-Hill, 1967. 258 p.
6. Туган-Барановський М. Політична економія. К. : Наукова думка, 1994. 263 с.
7. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2000. 512 с.
8. Кредісов А. І., Панченко Є. Г. Менеджмент для керівників. К.: Знання, 1999. 556 с.
9. Офіційний сайт Менеджмент. Дайджест. – Що впливає на плинність персоналу: погляд зсередини. Менеджмент. Дайджест. URL: <http://www.management.com.ua/news/?id=1592>
10. Лепейко Т. І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) [Текст] : монографія. Х. : ХНЕУ, 2010. 234 с.

## References

1. Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. The Free Press. New York. USA.
2. Gerberg, F., Mosner, B. and Sniderman B. Bloh (2007). *Motivacija k rabote*. [Motivation for work]. Vershina. Moscow. Russia.
3. MakKleland, D. (2007). *Motivacija cheloveka*. [Motivation of a person]. Piter. St. Petersburg. Russia.
4. Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*. February. vol. 69. pp. 99-118.
5. Likert, R. (1967). *The Human Organization*. Mc Graw-Hill. New York. USA.
6. Tugan-Baranovs`kyj, M. (1994). *Polity`chna ekonomiya*. [Political economy]. Naukova dumka. Kiev. Ukraine.
7. Il'in, E. P. (2000). *Motivacija i motivy*. [Motivation and motives]. Piter. St. Petersburg. Russia.
8. Kredisov, A. I. and Panchenko Ye. G. (1999). *Menedzhment dlya kerivny`kiv*. [Management for managers]. Znannya, KOO. Kiev. Ukraine.
9. Official Website Management. Digest - What affects the fluidity of the staff: a view from the inside. Management. Digest, available at: <http://www.management.com.ua/news/?id=1592>.
10. Lepejko, T. I. (2010). *Upravlinnya personalom pidpry'emstva v umovax nevy`znachenosti (povedinkovyj pidxid)*. [Management of the personnel of the enterprise in conditions of uncertainty. (behavioral approach)]. XNEU, Kharkiv. Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 07.05.2018 р.