

**І. О. Продан**, аспірантка, Тернопільський національний економічний університет

*У статті здійснено оцінку мотиваційного середовища підприємств м'ясопереробної галузі (на основі анкетування керівників та працівників). Виявлено кореляційні тренди, що відображають взаємозв'язок між формами заходів з мотивації персоналу, що використовуються на підприємствах, та оцінкою їх ефективності.*

**Ключові слова:** мотивація працівників, мотиваційне середовище підприємства, прогресивні методи навчання персоналу, інтенсифікація мотиваційних заходів, ефективний мотиваційний механізм.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Робоче довілля постає тим мікропростором, в якому відбувається як безпосереднє виробництво матеріальних продуктів, так і повинно забезпечуватись задоволення потреби у самореалізації, спілкуванні того чи іншого працівника. Якість управління персоналом, створення ефективного мотиваційного механізму (інноваційного) на підприємстві, врахування запитів у підвищенні соціального статусу, власної важливості у життєдіяльності підприємства виступає вагомим чинником вмотивованості до активної та плідної діяльності персоналу.

На сьогодні існує переконлива необхідність запровадження на підприємстві новітньої мотиваційної стратегії, специфіка якої полягає в тому, що остання повинна враховувати нестабільні умови економічної кризи, а також вимоги інформаційної економіки, заснованої на знаннях та інноваціях. Підприємства потребують працівників, що здатні швидко приймати нестандартні рішення, які б дозволили не лише «вижити» на ринку, але і зміцнити конкурентні позиції. Саме за таких умов особливої актуальності та ваги набувають такі здібності персоналу як креативність, здатність прийняття та реалізації творчих рішень, для активізації яких потрібні прогресивні методи та інструменти впливу на поведінку працівників.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Над даною проблематикою вже тривалий час працюють такі визначні науковці світового рівня, як Річард Л. Дафт [1], П. Друкер, В. Врум, Ф. Герцберг, М. Кляйманн [2], Д. Мак-Клелланд та ін. Серед українських вчених значні теоретичні досягнення та напрацювання щодо пошуку методів ефективного стимулювання персоналу присутні у працях: Д. Богині, О. Грیشної, В. Данюк, А. Колота [3], Г. Захарчин та ін.

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт розглядає мотивацію як сили, що існують усередині або поза людиною і збуджують у ній ентузіазм і завзятість під час виконання певних дій. Він зазначає, що мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера якраз і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації [1, с. 49].

Як стверджує А. М. Колот, задоволення результатами і працею формує у працівника відчуття відданості, прихильності та лояльності до ор-

ганізації. Прихильний працівник позитивно оцінює своє перебування в організації, прагне бути корисним і зробити внесок у досягнення її цілей. Прихильність пов'язана з лояльністю працівника до своєї організації та його турботою про досягнення нею успіху [3, с. 27]. І навпаки, у разі якщо працівник постійно невдоволений своїми результатами і процесом праці, у нього може виникнути мотиваційне вигорання, що характеризується погіршенням результатів праці, байдуже ставлення до роботи, погіршення взаємовідносин з керівниками та колегами, емоційне виснаження.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Поряд із теоретичними надбаннями в сфері мотивації персоналу, набувають важливості дослідження та вирішення поставленої проблеми на підприємствах галузей харчової промисловості та зокрема м'ясопереробної, враховуючи особливості її функціонування. До таких віднесемо: важливість та необхідність технологічних, технічних, соціально-трудова, організаційних, економічних змін, низький рівень конкурентоспроможності та складний фінансовий стан. Існуючі наукові розробки з питань мотивації персоналу м'ясопереробних підприємств з багатьох напрямів застаріли й вимагають уточнення та обґрунтування концептуальних засад формування мотиваційної системи управління персоналом, розроблення основних напрямів удосконалення мотиваційного механізму з метою підвищення ефективності управління персоналом м'ясопереробних підприємств.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є оцінити мотиваційне середовище підприємств м'ясопереробної галузі (за допомогою анкетування керівників та працівників), виявити кореляційні тренди, які б відобразили взаємозв'язок між формами заходів з мотивації персоналу, що використовуються на підприємствах, та оцінкою їх ефективності.

**Виклад основного матеріалу.** В результаті проведеного нами анкетування працівників підприємств м'ясопереробної галузі Тернопільської області, було встановлено, що наявна система мотивації працівників негативно впливає на зростання продуктивності їх праці. В опитуванні взяли участь 9 керівників та 177 працівників ЗАТ "Агропродукт", ТОВ "Заготзбут", ПП "Масар-агро", ТОВ "Заготсервіс", ТОВ "Білий берег", ПП «М'ясник», ТОВ "Скалат-м'ясо", СУП ТОВ

«М'ясовіта», ТОВ «Зірка».

Для визначення мотиваційних рушіїв, які спонукають працівників докладати своїх зусиль у м'ясопереробній галузі, нами було розроблено систему показників, які демонструють першорядні орієнтири трудової поведінки. Зважаючи на численні внутрішні та зовнішні стимули діяльності вони були згруповані у кілька блоків. Відтак, працівникам пропонувалось обрати найбільші відповіді у їх ситуації стимули у таких групах мотивів: економічні, професійні, соціально-психологічні та зовнішні.

У кожній групі нами виокремлено мотив, який найчастіше обирався опитаними працівниками. Отож, в групі економічних мотивів найбільшу кількість відповідей отримав такий варіант, як «стабільна робота» (72%), у групі професійних мотивів – «реалізація через працю своїх здібностей і можливостей» (60%). Серед соціально-психологічних мотивів домінують установки на гарантування соціального захисту у формі відпусток, підтримці при хворобі, забезпечення путівками у санаторії (61%). Відносна стабільність роботи є визначальним мотивом для 70% опитаних працівників у групі зовнішніх чинників.

Прослідковується чітка тенденція до виборів мотивів, які обумовлюють збереження стабільності та гарантованості зайнятості на підприємстві. Ранжування домінуючих мотивів переконливо демонструють зроблені нами висновки.

У своїй більшості працівники орієнтовані на такі чинники, які забезпечували життєво необхідні потреби у матеріальній незалежності, соціальному захисті, впевненості зайнятості. Такий розподіл мотивів спричинений об'єктивною ситуацією у нашій державі. Нестабільність в економічному житті, політичні та соціокультурні зрушення, динамізм перетворень на перший план висувають необхідність у забезпеченні вітальних потреб, відсуваючи мотиви більш високого рівня у зону неактуальності.

Результати опитування засвідчили, що переважна більшість працівників м'ясопереробної галузі в цілому задоволені організацією праці на їх підприємствах. На це вказали 75% респондентів. Проте вивчаючи рівень задоволеності працівників окремими аспектами їх роботи були виявлені деякі розбіжності. Найменше нарікань нами виявлено у сфері взаємовідносин між працівниками з безпосереднім керівництвом (рівень задоволеності становить 71%), між самими працюючими (78% опитаних зазначили, що їх взаємостосунки є доброзичливими) та у забезпеченні санітарно-гігієнічних умов праці (у 60% респондентів відсутні суттєві зауваження до цього аспекту їх роботи). Більше незадоволення викликає організаційна складова діяльності. Так, 65% працівників м'ясопереробної галузі лише частково

задоволені різноманітністю роботи, 56% не в повній мірі задоволені можливостями просування по службі. Суттєвою є частка тих працюючих, які скаржаться на режим роботи в межах їх підприємств (20% повністю незадоволених та 33% частково задоволених цим аспектом). Стосовно розміру заробітної плати, то ставлення працівників м'ясопереробної галузі до цього результуючого аспекту їх роботи виявилось в основному позитивним. 50% опитаних повністю не задоволені і 50% частково. На рис. 1 вказано розподіл відповідей респондентів, які стосуються оцінки різних аспектів їх діяльності.

З поміж інших недоліків в організації праці, які притаманні діяльності підприємству, на якому працюють опитані були вказані такі: 62% респондентів суттєвий недолік вбачають у наявності понаднормового робочого дня, 24% незадоволені матеріальною мотивацією за перевиконання плану, ініціативність в роботі, 18% звернули увагу на відсутність системи підвищення кваліфікації.

Наведені дані засвідчують необхідність інтенсифікації мотиваційних заходів на підприємствах м'ясопереробної галузі. Урізноманітнення діяльності, запровадження новітніх форм господарювання, визначення кар'єрних орієнтирів та підтримка просування щаблями професійної і посадової ієрархії є вагомими чинниками, які сприяють покращенню продуктивності праці і зростанню самоповаги працівників на різних ділянках роботи.

Як зазначили 72% опитаних працівників, на їхніх підприємствах використовуються як матеріальні, так і нематеріальні засоби мотивації праці. Поряд з цим половина респондентів (50%) на запитання «Чи є на підприємстві чітко продумана стратегія мотивації праці і чи відомо Вам про неї?» відповіли у такий спосіб: «система мотивації носить декларативний характер, я ознайомлений із стратегією мотивації, однак не спостерігаю її проявів на практиці». 30% опитаних були більш категоричними у своїх висновках і висловили свою невпевненість у наявності такої стратегії, вважаючи, що швидше застосовуються окремі мотиваційні заходи, які не відрізняються системністю у їх реалізації. Низьким є рівень залучення рядових працівників до процесу розробки мотивації праці на підприємстві. Лише 23% опитаних відзначили, що дієво залучаються усі категорії персоналу. Більшість працівників, на їх думку, знаходяться поза межами такої активності і лише окремі категорії персоналу (в основному керівники різних ланок) беруть участь в обговореннях тактичних та стратегічних напрямків посилення мотивації на підприємстві. Це вкотре актуалізує питання посилення уваги до думок пересічних працівників та розробки згармонізованої системи мотивації.

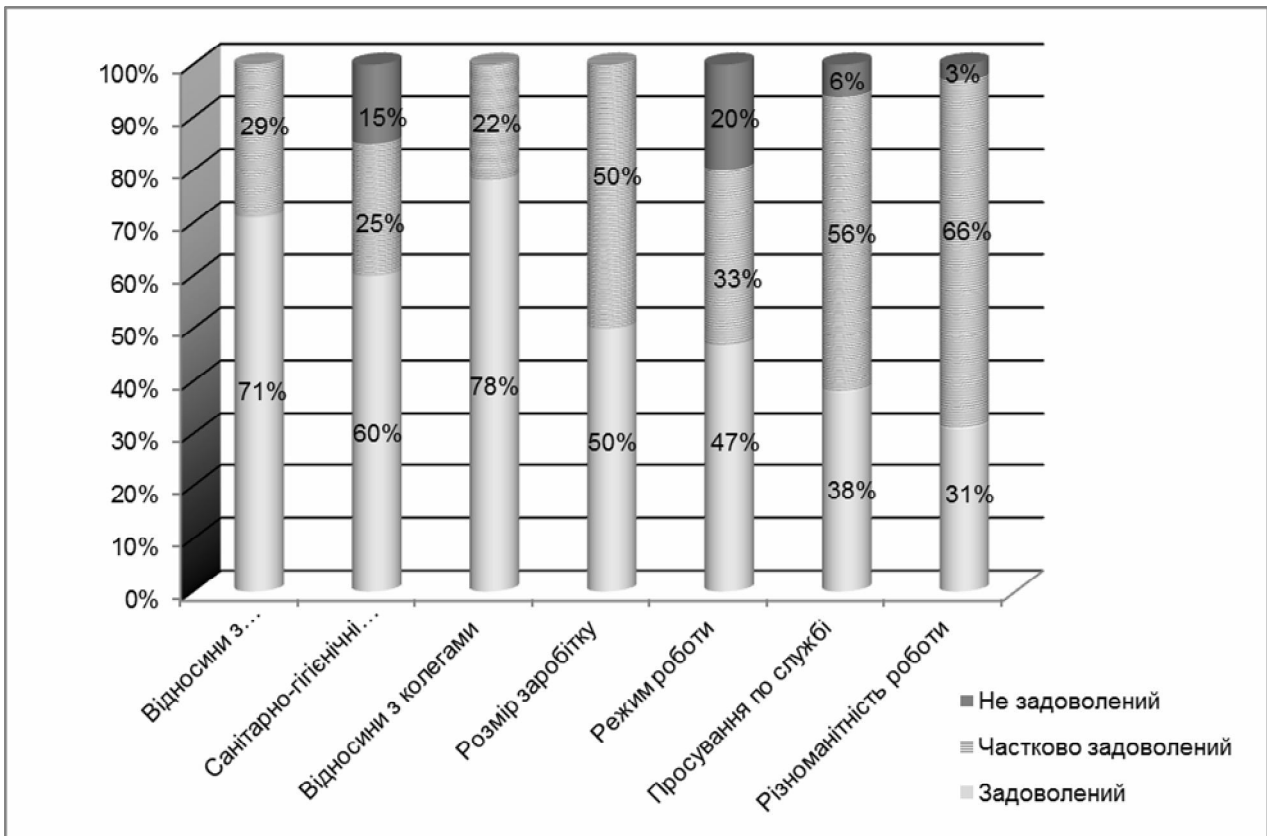


Рис. 1. Розподіл відповідей на запитання «На скільки Ви задоволені різними аспектами Вашої роботи?»

На думку опитаних респондентів найбільш ефективною системою мотивації є поєднання матеріальної та нематеріальної форм із домінуванням саме матеріального акценту стимулювання активності працівників. Прихильниками такого підходу є 72% працівників м'ясопереробної галузі. Але варто мати на увазі, що акцент саме на фінансовому вимірі мотивації може мати негативний вплив на якість поставлених завдань. Як зазначає український фахівець у галузі психології мотивації С. С. Занюк, систематичне грошове винагородження змінює структуру мотивації суб'єкта [4, с. 265]. На нашу думку, збільшення монетарного компонента у стимулюванні виробничої активності розбалансовує внутрішню структуру самомотивування та самонаснаження. С. С. Занюк зазначає, що «за таких умов відбувається заміщення мотивації з самої діяльності на гроші, тобто в подальшому людина виконуватиме таку діяльність не тому, що вона цікава сама по собі, а тому, що за неї платять гроші» [4, с. 266].

Фахівцями у галузі у сфері управління персоналом виокремлено групу чинників та умов, за яких має місце зниження внутрішньої мотивації [4, ст. 266]:

- Якщо вони формують почуття, що людиною маніпулюють;
- Коли підкріплення (грошова винагорода) є незалежним від якості виконання діяльності;
- Коли внаслідок регулярного підкріплення знижується відчуття майстерності (компетентнос-

ті). Нагороди і гроші не спрацьовують, коли людина не відчуває гордості за свої досягнення;

- Коли винагороди використовуються часто і трансформуються у звичну процедуру зовнішнього підкріплення, що спричиняє зміщення мотивації з процесу та змісту діяльності на гроші та інші зовнішні атрибути.

Таким чином, орієнтації переважно на матеріальні форми мотивування мають бути збалансовані іншими видами стимулювання, які торкаються більш глибоких структур особистості.

Якщо система матеріальної мотивації на підприємствах м'ясопереробної галузі налагоджена на належному рівні, то звернення до внутрішніх потреб працівників, визнання їх спроможності самостійно вирішувати виробничі завдання, активно впливати на управлінські процеси очікують свого вирішення. Аргументуємо наведені думки даними, отриманими в ході опитування працівників. Більшість респондентів вказали, що серед матеріальних способів мотивації застосовуються премії та надбавки до заробітної плати (56%), розширення соціальних гарантій у формі оплати путівок на відпочинок та лікування, безкоштовне харчування тощо. Щодо немонетарних форм стимулювання, то здебільшого використовується такий засіб, як похвали, визнання та грамоти. Натомість такі форми мотивування, як участь в обговоренні та розробці тактичних та стратегічних напрямів розвитку підприємства, залучення до розподілу прибутків, формуванні заходів з розвитку персоналу не знаходять свого широкого роз-

**Вісник Сумського національного аграрного університету**

Серія «Економіка і менеджмент», випуск 4 (59), 2014

повсюдження на підприємствах.

Ефективність стимулювання працівників до інноваційної діяльності перебуває у залежності від наявності цілеспрямованих заходів щодо організації підвищення фахової компетентності працівників. Нами виявлено кореляційні тренди, які відображають взаємозв'язок між формами заходів з мотивації персоналу та оцінкою їх ефективності (рис. 2). З'ясовано, що чим більш прогресивні методи навчання, засоби підвищення кваліфікації, які використовуються на підприємстві, тим ефективнішими є результати такої діяльності. З поміж тих, хто прослуховував тільки лекції із запрошеними фахівцями з інших підприємств для інформування про передові технології,

способи господарювання вважають, що мотиваційний вплив є незначним. Тільки кожен п'ятий 52% слухачів лекцій відзначили важливість таких форм мотиваційних заохочень. Натомість 73% тих, хто брав участь у тренінгах з набуття практичних навичок, асесмент-центрах з метою оцінки актуального рівня компетенцій відзначили дієвість таких форм стимулювання виробничої активності.

На рис. 2 продемонстровано співвідношення учасників різних форм навчання, підвищення кваліфікації, удосконалення майстерності з оцінкою їх ефективності. Помітна чутлива різниця в оцінках між пасивними та активними формами такої участі.

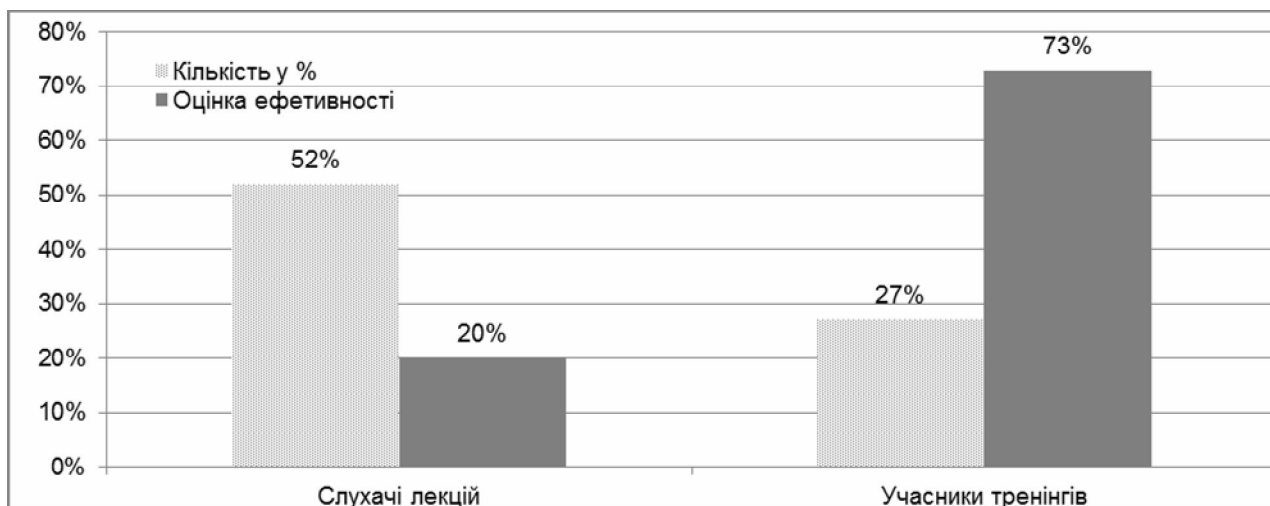


Рис. 2. Співвідношення учасників різних форм підвищення кваліфікації з оцінкою їх ефективності

Актуальним методом мотивування працівників до продуктивної діяльності є проведення асесмент-центрів. За визначенням М. Кляйнмана, фахівця з питань розвитку персоналу, асесмент-центри – це комплексні діагностичні методи, які систематично реєструють досягнення чи недоліки поведінки працівників, які беруть участь в якості об'єктів оцінки. При цьому декілька спостерігачів одночасно оцінюють результати одного чи декількох учасників згідно встановлених правил на основі попередньо визначених показників [2, с. 13]. Ключовим елементом асесмент-центру є комплексний діагностичний підхід. Для оцінки досягнутого рівня професійної компетенції використовується сукупність різноманітних методів, серед яких тести досягнень, інтерв'ю, оцінка досягнень, групові дискусії, комп'ютерні імітації, трудові проби [2, с. 16]. Кінцевою метою асесмент-центру є розробка плану підвищення кваліфікації зважаючи на індивідуальні особливості працівника. Такий особистісно-орієнтований підхід до працівників позитивно впливає на динаміку трудових досягнень, оскільки враховує актуальну ситуацію працівника, його індивідуальну трудову історію.

Важливим аспектом злагодженої системи заохочень та мотивації на підприємстві є їх мате-

ріалізація у результатах діяльності. Мотивований працівник – це ініціативний фахівець, з високою пошуковою активністю, який прагне вийти за межі усталених стандартів поведінки та готовий запропонувати більш ефективні способи діяльності. На думку науковців, чим вища потреба у досягненнях, тим більша ймовірність, що людина буде вивчати своє бізнес-довкілля, здобувати стратегічну інформацію та збагачувати нею свою ментальну модель стратегічної ситуації. Люди з більш високою потребою у досягненнях є більш цілеспрямованими, ніж їх колеги з низьким рівнем – адже першими керує бажання втілити свої очікування в життя. Відповідно, більша вірогідність, що люди з високою потребою в досягненнях будуть активно шукати і реагувати на ту інформацію, яку вони сприймають як стратегічно значиму. Таким чином, їх варто охарактеризувати як людей з більш високою стратегічною компетентністю [5, с. 324]. Можна зробити висновок, що якщо на підприємстві забезпечується задоволення потреб працівників у самовдосконаленні, управління персоналом орієнтовано на врахування запитів особистості до розвитку та розширення своєї професійної майстерності, результатом таких заходів є зростання інноваційності діяльності працівників, їх прагнення удосконалювати

методи своєї роботи. Результати дослідження засвідчили, що система мотивації до інноваційної діяльності на підприємствах м'ясопереробної галузі потребує свого удосконалення. Незважаючи на те, що 60% опитаних працівників вказали на те, що в межах їх підприємств налагоджена система мотивації, яка сприяє творчості та розробці нових ідей, суттєвою є частка тих працівників, які доволі негативно налаштовані на стимулювання такої активності. 28% опитаних вказали, що система мотивації не суттєво стимулює до новаторства і 12% працівників вказали, що взагалі не сприяє до новаторства, а націлена лише на заохочення чіткого виконання посадових

обов'язків. Можна констатувати, що отримані дані засвідчують наявність вагомого резерву працівників, які за необхідного розвитку мотиваційних заходів зможуть включитись в інноваційну діяльність.

Важливість налагодження унормованої та орієнтованої на запити і потреби працівників м'ясопереробної галузі системи мотивування професійної компетентності вказують наступні дані. На запитання «Чи хотіли би Ви взяти участь у програмах підвищення кваліфікації?» нами отримано розподіл відповідей, продемонстрований на рис 3.

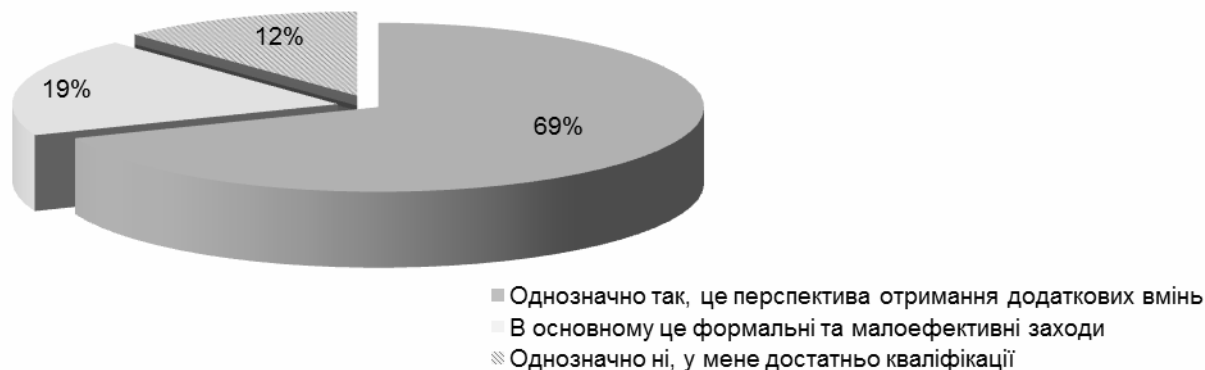


Рис. 3. Розподіл відповідей на запитання «Чи хотіли би Ви взяти участь у програмах підвищення кваліфікації?»

Хоча більшість відповідей вказують на бажання працівників брати участь у програмах підвищення кваліфікації, доводиться констатувати, що частина працівників досить скептично налаштована на ефективність їх запровадження. Помітно, що 19% респондентів впевнені у формальності та низькій ефективності таких заходів, 12% категорично переконані у даремності таких заходів, вважаючи себе достатньо кваліфікованими працівниками. Такий розподіл відповідей має своє пояснення. Варто зауважити, що серед тих працівників, які висловили небажання брати участь у програмах підвищення кваліфікації більшість фахівців мають стаж професійної діяльності понад 10 і більше років. Вочевидь зі збільшенням робочого стажу посилюється тенденція до недовіри стосовно дієвості таких заходів. Працівники зі значним досвідом роботи менше схильні змінювати стандарти власної діяльності і налаштовані на усталені методи виконання своїх обов'язків. У науковій літературі зазначається, що з віком задоволеність працею дещо зменшується через порівняно низькі темпи посадового просування, але стабілізується більш відчутними перспективами виходу на пенсію [6, с. 349]. Зважаючи на отримані результати, видається за необхідне розробити таку систему мотивування працівників м'ясопереробної галузі, щоб залучити до її реалізації всі статусно-вікові групи з урахуванням їх потреб та очікувань. Досвід старших працівників може виступати самомотиваційним чинником,

якщо включати їх в органи самоуправління з розробки стандартів виробничої діяльності. Дієвим мотиваційним чинником на підприємстві є запровадження інституту наставництва. Скажімо в німецькій моделі менеджменту значна увага відводиться передачі знань більш досвідчених фахівців своїм молодшим колегами. Важливе місце в підготовці кваліфікованих працівників має інститут наставництва. Приблизно дві третини наставників на німецьких підприємствах володіють сертифікатом майстра. У результаті німецькі працівники володіють знаннями і навичками, які значно виходять за рамки потреб конкретної професії [7, с. 277].

Аналіз наукових джерел засвідчує, що у багатьох сучасних організаціях наставництво є ефективною формою адаптації персоналу. Наставництво пов'язано з виокремленням працівника, відповідального за адаптаційній процедури новачка. Така людина виконує різноманітні функції, основне завдання яких – повне засвоєння новим працівником своїх обов'язків, а також правил і норм корпоративної культури [8, с. 260]. У сучасній практиці підтримки та мотивування співробітників до виконання виробничих завдань називають два типи організації інституту наставництва [8, с. 261]:

1. Наставництво як система починає працювати тільки при появі нових співробітників і лише на час проходження випробувального терміну;

2. Наставництво існує на постійній основі.

Більш ефективним вважається другий тип наставництва, який є характерним для західних компаній. В організаціях такого типу з моменту появи нових співробітників за кожним з них закріплюється наставник, який взаємодіє зі своїм підопічним не тільки під час проходження випробувального терміну, але й в подальшому, протягом тривалого часу роботи. Особливістю такого виду компаній є те, що наставництво являє собою циклічний процес: кожен співробітник, який відпрацював в компанії певний час і досягнув конкретних результатів, сам стає наставником [8, с. 260].

Запровадження інституту наставництва може позитивно позначатися на мотиваційному кліматі в організації:

1) Відбувається мотивування працівників старших вікових груп через визнання їх досвіду та залучення до участі у житті підприємства. Статус наставника вимагає підтримки відповідного професійного та інтелектуального рівня, мотивує до плідної та продуктивної діяльності;

2) Забезпечується мотивування молодших працівників, в основі якого є механізмами унормованої передачі знань, досвіду, особливостей організаційної культури, яка панує в межах конкретного підприємства;

3) У своїй латентній формі інститут наставництва виявляється у збільшенні продуктивності праці всіма категоріями працівників, адже врахування досвіду більш старших фахівців та його передача молодшому поколінню підвищує лояльність колективу до керівництва, сприяє формуванню продуктивної корпоративної культури.

Досліджуючи очікування працівників м'ясопереробної галузі від злагодженої системи підвищення кваліфікації, удосконалення професійної майстерності встановлено, що більшість опитаних респондентів орієнтовані на отримання додаткових можливостей у виявленні своїх здібностей, оцінку своїх сильних та слабких сторін. Такі орієнтири, як бажання отримати додаткові знання для посилення своєї конкурентоспроможності на підприємстві, визначення перспективних напрямків кар'єрного просування, підвищення лояльності до керівництва підприємства значно поступаються очікуванням від діагностичної функції підвищення кваліфікації.

Аналізуючи отримані дані доводиться констатувати деяку недовіру до сучасного стану справ у системі підвищення кваліфікації персоналу м'ясопереробної галузі. Для більшості працівників ці заходи асоціюються лише з діагностуванням досягнутого рівня професійної майстерності та слабо корелюють з реальними завданнями під-

вищення фахової готовності до виконання як типових, так і не стандартних виробничих завдань. Таке ставлення до удосконалення власної професійної майстерності можна пояснити декларативністю та фактичною відсутністю чітко продуманих програм, спрямованих на розвиток компетентного у своїй сфері працівника. Зазвичай оцінка досягнутого рівня професійної майстерності включається як важлива складова у програми підвищення кваліфікації, проте становить лише основу для побудови скоординованої системи заходів розвитку і удосконалення фахових знань, вмінь та навичок.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Синтезуючі дані, отримані в результаті оцінки мотиваційного середовища підприємства, нами постулюються такі висновки. Серед основних мотивів вибору роботи у м'ясопереробній галузі домінують установки на збереження стабільності фінансово-економічного становища та гарантування місця зайнятості, що пояснюється нестабільністю на ринку праці, динамічними, слабо прогнозованими тенденціями у всіх сферах суспільного життя. Не зважаючи на ту обставину, що в цілому більшість працівників задоволені організацією роботи на їх підприємстві виявлено проблемні зони, які стосуються окремих аспектів діяльності. Зокрема є недоліки у режимі роботи, її різноманітності та у сфері просування щаблями посадової ієрархії.

В результаті виявлених нами кореляційних трендів, які відображають взаємозв'язок між формами заходів з мотивації персоналу та оцінкою їх ефективності, з'ясовано, що чим більш прогресивні методи навчання, засоби підвищення кваліфікації, які використовуються на підприємстві, тим ефективнішими є результати такої діяльності. З поміж тих, хто прослуховував тільки лекції із запрошеними фахівцями з інших підприємств для інформування про передові технології, способи господарювання вважають, що мотиваційний вплив є незначним. Тільки кожен п'ятий 52% слухачів лекцій відзначили важливість таких форм мотиваційних заохочень. Натомість 73% тих, хто брав участь у тренінгах з набуття практичних навичок, assessmen-центрах з метою оцінки актуального рівня компетенцій відзначили дієвість таких форм стимулювання виробничої активності. Помітна чутлива різниця в оцінках між пасивними та активними формами такої участі.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямку є розроблення основних напрямів удосконалення мотиваційного механізму з метою підвищення ефективності управління персоналом м'ясопереробних підприємств.

#### **Список використаної літератури:**

1. Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб.: Питер.– 2000. – 832 с.– С. 49
2. Кляйманн М. Ассесмент-Центр / Пер. с нем. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2004. – 128 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ.– 2011. – 397 с.–

с.27

4. Занюк С. С. Психологія мотивації: Навч. посібник – К.: Либідь.– 2002. – 304 с.
5. Ходкинсон Дж. П. Сперроу П.Р. Компетентная организация: психологический анализ стратегического менеджмента / Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр.– 2007. – 392 с.
6. Толочек В. А. Современная психология труда: Учебное пособие. – Спб.: Питер.– 2006. – 479 с.
7. Пивоваров С. Э., Максимцев И. Л. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер.– 2008. – 480 с.
8. Прием на работу. Заключение трудового договора: учеб.– практ. Пособие / [Белицкая И.Я. и др.]; отв. ред. – Ю.П. Орловский. – М.: Юридическая фирма «Контракт»: Волтерс Клувер.– 2011. – 288 с.

### **Продан И.О. Оценка мотивационной среды предприятий мясоперерабатывающей отрасли**

*В статье осуществлена оценка мотивационной среды предприятий мясоперерабатывающей отрасли (на основе анкетирования руководителей и работников). Выявлены корреляционные тренды, отражающие взаимосвязь между различными методами по мотивации персонала, используемые на предприятиях, и оценкой их эффективности.*

**Ключевые слова:** мотивация работников, мотивационная среда предприятия, прогрессивные методы обучения персонала, интенсификация мотивационных методов, эффективный мотивационный механизм.

#### **Prodan I. Assessment of motivational environment in the meat industry**

*This paper assesses the motivational environment in the meat industry (based on a survey of managers and employees). The author found the correlation trends that reflect the relationship between forms of motivation, used in companies and evaluating their effectiveness.*

**Key words:** motivation of employees, motivational environment of enterprises, advanced training methods, intensification of motivational methods, effective motivation mechanism.

Дата надходження до редакції: 25.05.2014 р.

Рецензент: д.е.н., професор Єранкін О.О.

УДК 65

### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК СУЧАСНОЇ ЕФЕКТИВНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ПЛАНУВАННЯ, КОНТРОЛЮ ТА АНАЛІЗУ**

**О. І. Решетняк**, к.е.н., доцент, Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»

*Метою статті є сформулювати чітко розуміння місця, значення і сутності логістичного бюджетування. В статті доведено, що для підсилення конкурентних переваг бюджетування потрібно впровадити деякі механізми управління з логістики. В результаті чого виникає нова економічна категорія – логістичне бюджетування. Для доказу цього твердження були розглянуті більш детально такі економічні категорії як бюджет, бюджетування та логістика. Крім того, були проаналізовані та наведені переваги та недоліки бюджетування, усвідомлення яких безпосередньо визначає ефективність впровадження бюджетування на будь-якому підприємстві. Наприкінці дослідження був зроблений висновок, що саме логістичне бюджетування повинно стати тим інструментом, який допоможе створити самоналагоджувальну систему управління потоками будь-якого підприємства.*

**Ключові слова:** бюджет, бюджетування, логістика, логістичне бюджетування.

**Постановка проблеми.** Для ефективної роботи будь-якого підприємства всі економічні відносини мають розглядатись як потокові процеси. Крім того, виникає потреба в створенні такої системи, яка має розглядатись на засадах самоналагоджувальної системи. Саме логістичне бюджетування виступає тим інструментом за допомогою якого можливо вирішити поставлені проблеми. Але потрібно відмітити, що досі не існує чіткого розуміння місця, значення і сутності логістичного бюджетування різними дослідниками. Саме тому дослідження цієї проблематики є дуже актуальними та перспективними в сучасних умовах розвитку економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показав, що науковий світ оцінив необхідність

вивчення та впровадження логістичного бюджетування в діяльність підприємств на основі публікацій досліджень присвячених цієї проблемі [4;6; 9; 14; 16 та інші]. Наприклад автор [16, С.127] стверджує, що логістичне бюджетування сприяє створенню самоналагоджувальної системи бізнесу, здатної оптимізувати господарські процеси, своєчасно виявляти відхилення, що виникають, і розробляти заходи щодо їхньої ліквідації... основним завданням логістичного бюджетування є забезпечення найліпших умов неперервності виробничо-господарської діяльності підприємства, що дає можливість вивільнити надлишки фінансових ресурсів і спрямувати їх на подальший розвиток шляхом додаткових інвестицій [16, С.123].