

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА
АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувач вищої освіти

4-го року навчання,

Спеціальності 073 Менеджмент

Панасовська Дар'я Сергіївна

Керівник Волошин А.В.

старший викладач

Рецензент Олексієнко І.А.

доктор економічних наук, професор

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

« ____ » _____ 202__ .

Київ – 2024

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЩОДО РОЗРОБКИ
МОТИВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

Розділ 2. АНАЛІЗ ЗВ'ЯЗКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ МХП

Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ СТОСОВНО ПОКРАЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ НА
ПРИКЛАДІ МХП

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових
креслень):

таблиць, рисунків, формул

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	1.11.2023	<i>A. V. Voloshin</i>	
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	15.11.2023	<i>A. V. Voloshin</i>	
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	15.12.2023	<i>A. V. Voloshin</i>	
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	15.11.2023- 30.03.2024	<i>A. V. Voloshin</i>	
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	15.02.2024	<i>A. V. Voloshin</i>	
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень		<i>A. V. Voloshin</i>	
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		04.02.2024	<i>A. V. Voloshin</i>	
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)		05.03.2024	<i>A. V. Voloshin</i>	
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)		05.04.2024	<i>A. V. Voloshin</i>	
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	05.05.2024	<i>A. V. Voloshin</i>	
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	07.05.2024	<i>A. V. Voloshin</i>	
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 20 травня	15.05.2024	<i>A. V. Voloshin</i>	
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	18.05.2024	<i>A. V. Voloshin</i>	
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК		<i>A. V. Voloshin</i>	

Графік узгоджено «17 січня» _____ 20__ р.

Науковий керівник

A. V. Voloshin

Волошин А.В.

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЩОДО РОЗРОБКИ	
МОТИВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ	9
1.1. Визначення концепції мотивації на підприємстві	9
1.2. Інструменти підвищення мотивації персоналу	13
1.3 Вплив мотивації персоналу на конкурентоспроможність підприємства	22
Висновки до розділу 1	24
Отже, при побудові системи мотивації варто враховувати багатогранність цієї складової ефективності підприємства. Вона включає в себе як фінансові, так і нефінансові винагороди. Для побудови успішної системи підприємства мають найбільшу увагу приділяти визнанню, досягненням та можливостям кар'єрного зростання.	24
Оскільки персонал – є найважливішою складовою підприємства, тож його вмотивованість на пряму впливає на ефективність підприємства, а отже й на його конкурентоспроможність. Адже мотивація впливає на більше кількість залучених кваліфікованих працівників та в цілому знижає плинність кадрів.	24
Отже, загалом належне управління мотивацією персоналу є невід'ємною частиною у побудові підприємства, яке прагне розвивати свої конкурентні переваги.....	25
РОЗДІЛ 2	26
АНАЛІЗ ЗВ'ЯЗКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ “МХП”	26
2.1. Дослідження структури ПрАТ “МХП”	26

2.2. Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «МХП»	32
2.3. Визначення основних методів мотивації персоналу для підвищення конкурентоспроможності підприємства	41
Тепер, дослідивши структуру та фінансові показники компанії, варто оглянути методи, завдяки яким МХП досягає таких результатів.....	41
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3 ПОШУК НЕДОЛІКІВ У ЧИННІЙ СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ЯК ШЛЯХ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	48
3.1. Розділ 3 Пошук недоліків у чинній системі мотивації як шлях до підвищення конкурентоспроможності.....	48
3.2 Розділ 3 Пошук недоліків у чинній системі мотивації як шлях до підвищення конкурентоспроможності.....	Error! Bookmark not defined.
Висновки до розділу 3	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	54
ДОДАТКИ.....	58
ДОДАТОК А	58
ДОДАТОК Б.....	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що нині підприємства потребують актуальну систему для підвищення ефективності працівників. Адже в сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція стає все більш високою, мотивація персоналу стає ключовою складовою успішної роботи підприємства. Адже саме персонал є рушійною силою, без якої жодна з систем не буде працювати. Тому тема мотивації персоналу є актуальною та важливою для розуміння, щоб побудувати конкурентоспроможне підприємство.

У даному дослідженні я розглянула основні аспекти мотивації персоналу та їхній вплив на конкурентоспроможність підприємства. Аналізуючи різні підходи до мотивації співробітників, було визначено ті, які найбільш ефективно сприяють досягненню поставлених цілей персоналом, що в свою чергу покращує підприємство у порівнянні з конкурентами в тій самій галузі.

Проблематика даної теми полягає в тому, що кількість підприємств зростає. Тож для пошуку кваліфікованих кадрів необхідно працювати над брендом роботодавця та підвищувати лояльність чинних співробітників компанії. Адже працівники з високим рівнем компетенцій спроможні розвинути конкурентний потенціал компанії, призвести до збільшення прибутку та запропонувати нові стратегії для досягнення бажаного успіху компанії.

Також варто зазначити мету і завдання даного дослідження.

Мета: проаналізувати систему мотивації персоналу, яка допомагає підвищувати конкурентоспроможність підприємства та обґрунтувати практичні рекомендації для підприємства.

Щоб мету було досягнуто, було встановлено **завдання** для дослідження:

- визначення дієвих факторів, що впливають на мотивацію працівників;

- опис зв'язку мотивації персоналу та конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка методів мотивації персоналу ПрАТ «МХП»;
- аналіз щорічного анкетування працівників щодо чинної системи мотивації;
- надання рекомендацій для покращення системи мотивації для підвищення конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження: управління системою мотивації для підвищення конкурентоспроможності.

Предмет дослідження: вдосконалення системи мотивації працівників на прикладі ПрАТ «МХП» для підвищення конкурентоспроможності.

Інформаційним забезпеченням даної роботи стали відкриті інформаційні джерела, теоретичні праці науковців, посібники з управління персоналом, дані засобів масової інформації. Дані як вітчизняних, так і зарубіжних авторів.

Апробація результатів була проведена шляхом публікації тез на II Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЩОДО РОЗРОБКИ МОТИВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

1.1. Визначення концепції мотивації на підприємстві

Мотивація – це інструмент, яким треба вміти користуватись для того, щоб працювати з найважливішим чинником успішного підприємства – з персоналом. Мотивація в контексті підприємства дає стимул для того, щоб постійно зростати професійно, шукати шляхи вирішення проблем, виконувати роботу не тільки через обов'язок, а й через натхнення. І, як результат, мотивований співробітник принесе компанії необхідний результат.

У своїй науковій роботі я хочу донести важливість правильного підходу до персоналу, адже це не тільки про комфорт співробітників, а й про підвищення результативності, що в подальшому призведе до підвищення конкурентоспроможності.

Питання мотивації почали вивчати ще з античних часів, що свідчить про те, що це природна потреба людей при виконанні тої чи іншої роботи. Це підтвердили такі мислителі, як-от: Сократ, Арістотель, Платон, Демокрит, Геракліт та інші. Вони досліджували, як задоволення певних потреб впливає на діяльність людини. Для підтвердження наведу думку, що найбільше стосується підвищення результативності праці. Геракліт стверджував, що задоволення потреб сприяє розвитку і вдосконаленню інтелектуальної діяльності [1]. Це твердження поясняє, як роботодавцям забезпечити підвищення мозкової активності для досягнення бажаних компанією результатів: необхідно знайти шлях задоволення потреб.

Потреба – це відчуття необхідності в тому, що людині слід отримувати для нормальної життєдіяльності та розвитку. Бажання задовольнити ці потреби і є джерелом активності людини в роботі. [2]

Для роботодавців важливо розуміти, які потреби хочуть задовольнити їхні працівники. Тут, перш за все, необхідно взяти до уваги, що на потреби впливають низки факторів, як-от: вік працівників, посада, індивідуальні характеристики, особисті цінності, навіть національність або ж релігія. Для соціальних груп є загальні тенденції, які можна відслідкувати. До прикладу, для молодих та нових співробітників важливо отримувати досягнення, реалізовувати свій потенціал. Для старшого покоління важливо усвідомлювати, що в них є стабільність. Потреби можуть змінюватись, може змінюватись їхня пріоритетність. Тому задача роботодавців створити робочу модель, яку можна використовувати для нових та чинних працівників.

Потреби породжують наступний етап на шляху досягнення цілі – інтерес. Коли людина усвідомлює свої потреби, то виникає інтерес до шляхів їх задоволення. Інтересам властиво те, що при задоволенні одного виникають нові, більш масштабні, важчі для досягнення. На інтереси досить часто впливає оточення людини. Це можна вдало використовувати в компанії. Якщо донести правильно до керівників цілі компанії, мотивувати їх до досягнення, то це сприятиме підвищенню продуктивності в колективі. Адже саме керівник відповідає за робочий клімат всередині свого колективу.

З інтересом обов'язково має бути мотив, спонукальна дія. Мотиви – це спонукальні причини поведінки людини, виникають з її потреб і інтересів; адже потреба – це лише образ бажаного блага, яке отримується через виконання відповідних мотивованих дій. У той час як мотив визначає що і в який спосіб треба зробити. [2]

Зображено узагальнено дану модель мотивації через потреби на рис. 1.1.

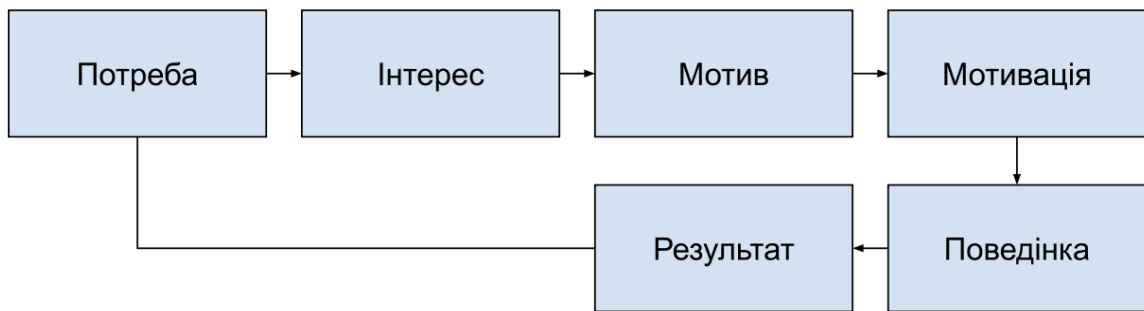


Рис 1.1. Модель мотивації через потреби

Цікаво, що попри те, що процес мотивації виник давно, детально вивчати його почали лише наприкінці XIX століття. Методи економічного примусу почали ставати менш ефективними, тож виникла потреба в пошуку нових методів мотивації, які будуть враховувати психологічний аспект людини. Серед відомих психологів, які виконали наукові дослідження у цій сфері є А. Маслоу та Ф. Герцберг.

Мотивація присутня в багатьох сферах нашого життя, та згідно з темою диплому актуально буде розглядати цю тему з економічної точки зору. У контексті підприємств мотивація розглядається як вплив не лише внутрішніх, а й зовнішніх чинників та їх взаємодії на людину, спонукаючи її до дії для досягнення особистих цілей та цілей організації.

Успішне управління мотивацією має на меті створення умов, що спонукають працівників до дій з максимальним ефектом для підприємства. Мотивація персоналу матиме результат за умов досягнення балансу між внутрішніми мотивами людини і зовнішніми стимулами трудової діяльності.

Це свідчить про те, що процес мотивування – це не тільки про грошову винагороду, цей процес набагато глибший. Це має бути комбінацією сприятливих умов для роботи та належної матеріальної винагороди. Якщо поєднати ці два чинники, то виходить наступна система: працівник розуміє візію компанії, відчуває причетність до її досягнення, має можливості для розвитку, працює в комфортному психологічному кліматі, отримує визнання від керівника; працівник відчуває свою цінність, що стимулює його працювати якомога краще, що в результаті може призвести до мотивації

інших. Адже поруч з мотивованим оточенням працівники починають теж активніше виконувати свої обов'язки. Унаслідок чого отримує задоволення своїх потреб та надає компанії необхідний для неї результат. Компанія надає також і матеріальну винагороду.

Якщо одна з цих складових відсутня, то система не працюватиме або працюватиме неефективно. Без сприятливих умов працівник шукатиме іншу компанію, де його потреби будуть задовольняти. Через це є ризик високої плинності кадрів, що може призвести до втрати кваліфікованих працівників, погіршення бренду роботодавця. У результаті, компанія стає більш вразливою до конкуренції на ринку. Тож, щоб уникнути цього, варто враховувати психологічний аспект роботи з людьми.

Але, звісно, вищезазначені джерела мотивації не працюватимуть, якщо працівник не матиме самомотивації. Розуміння власних потреб та можливостей для їх задоволення – це важливі аспекти для того, щоб методи управління мотивацією персоналу працювали. Нестача самомотивації матиме негативні наслідки на діяльності працівника, що призводить до зниження ефективності компанії.

Для уникнення таких ситуацій на співбесідах необхідно додавати запитання про те, що керує людиною при виконанні обов'язків; також важливим є наявність професійного штатного психолога, який буде займатись психологічною підтримкою.

Отже, мотивація – це процес, який виникає первинно для задоволення власних потреб. Виникнення потреб – це постійне явище, оскільки при задоволенні однієї потреби, люди відчують потребу в нових досягненнях.

Це пояснює теорія підкріплення В. Скіннера. Теорія покладається на закон ефекту, який стверджує, що поведінка, яка має позитивні наслідки - повторюється, а яка має негативні, скоріше всього не повторюється. [3, с. 308]

Підійшовши правильно до питання мотивації співробітників, керівники можуть помітити, що прихильність до компанії зростає, і навпаки, якщо

ігнорувати необхідність у мотивації, то можна помітити загальну тенденцію до вигорання.

Відстежувати це можна за допомогою такого інструменту, як eNPS (Employee Net Promoter Score). Це метод оцінки, який допомагає виміряти рівень лояльності співробітників, оцінити, що подобається та не подобається працівникам у компанії. Це важливо розуміти, оскільки, побачивши прогалини в системі побудови лояльності та вирішивши їх, вдасться зменшити плинність кадрів, відповідно й витрати на пошук та навчання нових співробітників. Зросте прихильність до компанії та бажання персоналу більше вкладати в підприємство для його розвитку.

Цей інструмент варто використовувати, оскільки результати анкетування вказують на те, наскільки ефективно компанія працює з людським ресурсом та його мотивацією. Після впровадження змін за повторного анкетування можна відстежувати прогрес.

Отже, аналіз концепції мотивації надав можливість сформулювати наступні висновки.

Ефективна мотивація – це правильний підхід до поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів мотивації. Компанія має враховувати те, наскільки важливим є налагодження систем мотивації, якщо хочуть побудувати підприємство з персоналом, який відчуває потребу у вкладанні власних ресурсів у розвиток компанії.

1.2. Інструменти підвищення мотивації персоналу

Дана частина роботи необхідна для пошуку чинників, які найефективніше впливають на мотивацію співробітників. Для більш глибокого та якісного розуміння було проаналізовано наукові джерела та сформовано перелік необхідних факторів для мотивації.

Як згадувалось раніше, кожен працівник – це сформована особистість зі своїми потребами і цінностями. Проте в кожній команді має бути керівник,

лідер, який може поєднати ці особистості та зібрати максимум користі з кожного окремо та з команди в цілому.

Від лідера на 31% залежить успіх чи поразка його команди [4]. Серед задач керівника є три, які найбільше впливають на кінцеві результати:

- створення ідеї, цінність якої може дати команді почуття залученості та важливості;
- структуризація команди, ролей, обов'язків, пошук спільних точок дотику в команді;
- вміння приділяти увагу окремим членам команди.

Візія, або ж ідея, має бути такою, щоб працівники відчували необхідність втілити її в життя. Адже візія – це те, що нагадуватиме кінцеву мету, важливість того, що колектив робить. Керівник має сформулювати та донести її таким чином, щоб працівники неодмінно почали генерувати ідеї та якнайшвидше ставити собі цілі для їх досягнення.

Для пошуку якостей, необхідних для лідера, було проаналізовано промови керівників впливових компаній. Серед більшості було відстежено наступні спільні риси: енергійність, яка налаштовує команду показувати результати, вміння нагадати словами та діями, куди компанія іде, для чого це потрібна, яка кінцева мета. І, головне, здатність показувати на своєму прикладі вмотивованість діяльністю компанії.

Коли буде чітко сформульована візія, то це може стати візитівкою компанії. Тим, за чим компанію будуть впізнавати, навіть не говорячи її назву. Це означатиме, що співробітники чітко будуть розуміти, на який напрямок вони працюють та для кого.

Для підтвердження слів про впізнаваність компанії я провела дослідження. Суть завдання, яке було надано респондентам: прочитати 5 візій та написати, з якою компанією виникає асоціація в голові в перші секунди. Було додано візії таких компаній, як-от: Tesla, Google, Amazon, McDonalds та Pandora.

Серед респондентів усі правильно відповіли щодо Tesla, Google та Amazon. Відповідно, можемо зрозуміти, що їхня візія найбільш влучно описує їхню діяльність [5] . Результати представлені на рис. 1.3.

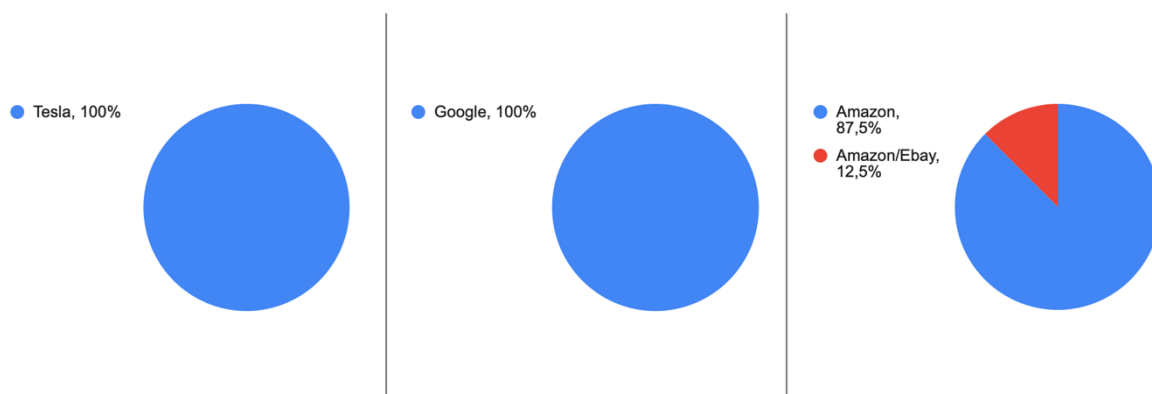


Рис. 1.3. Відповіді респондентів

Джерело: сформовано автором на основі результатів дослідження

Натомість на візію McDonalds респонденти також відповідали Glovo, Uber Eats. Отже, тут можна зауважити, що не всі співробітники можуть до кінця розуміти цінність та унікальність діяльності компанії, що може принести збитки в роботі, спричинені недостатньою мотивацією працівників. Щодо візії Pandora, то з нею також асоціюються компанії Sova, Cartier та Minimal. Це є ознакою тієї ж проблеми, що і в McDonalds. Результати наведено у рис. 1.4.

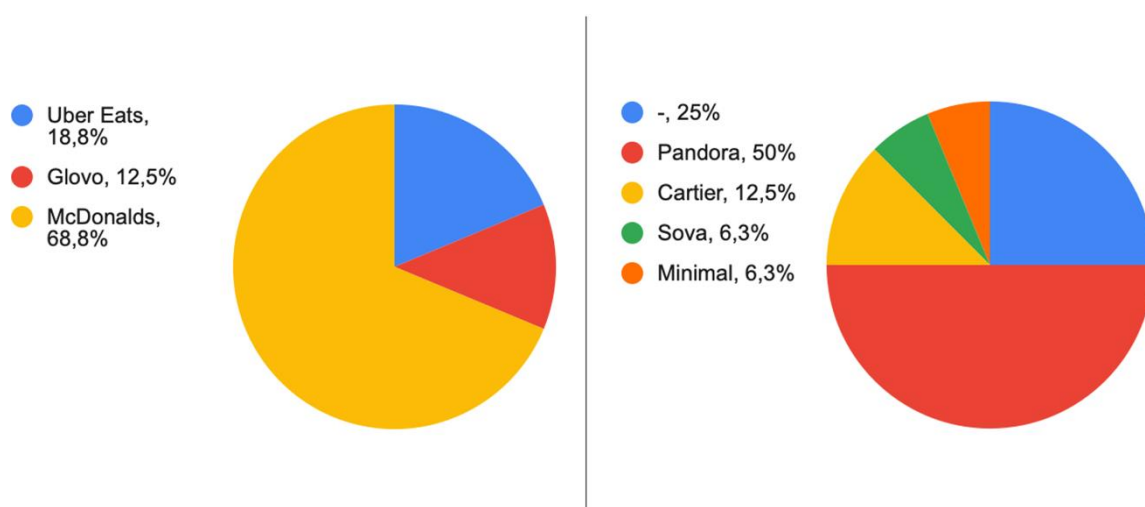


Рис. 1.4. Відповіді респондентів

Отже, цим брендам варто детальніше пропрацювати свою візію та донести унікальність їхніх продуктів своїм співробітникам.

Таким чином, можна зробити висновки, що при формуванні візії варто наслідувати приклад тих компаній, чия візія відображає їхню діяльність та вектори розвитку найбільш точно.

Також для того, щоб візію донести ефективно, важливі два моменти: що говорить керівник і як він це говорить.

Щодо першого, то при написанні візії необхідно поставити собі три запитання та відповіді на них:

1. Чому ми робимо те, що робимо?
2. Як виглядає успіх?
3. Як ми маємо діяти, щоб досягти успіху?

Перше питання є необхідним, оскільки відповідь на це запитання вказує мету діяльності, допомагає сформулювати стратегії та вектори напряму розвитку для досягнення цілей.

Друге питання полягає у тому, що необхідно визначати, які ключові показники означатимуть успіх компанії. Ці метрики будуть так само способом мотивувати співробітників, адже після досягнення першої цілі, хочеться неодмінно досягати більшого, як уже згадувалось, за теорією В. Скіннера. Також легше виконувати поставлену задачу та відслідковувати її успішність, коли є метрики. Це дає змогу також коригувати ціль відповідно до реальних показників реалізації.

Також команда має знати відповідь на питання, як персонал має діяти, щоб досягти успіху. Адже лідер команди не завжди буде поруч під час прийняття певних рішень та виконання певних дій, тож його задача донести цінності таким чином, щоб кожна дія, пропозиція орієнтувались на них (цінності). Це допоможе при прийнятті складних рішень, вирішенні кризових ситуацій, адже завжди буде орієнтир.

Було проведено також аналіз кількох текстів виступів керівників компаній, щоб відслідкувати певні закономірності успішно написаної візії.

Серед них:

- пригадати фундаментальні цінності компанії;
- використання історій, метафор, аналогій;
- риторичні запитання, які змусять замислитись слухачів;
- використовувати займенники «ми», «наш» та інші форми замість «я», «мій» тощо.

За цим чек-листом я сформувала візію для компанії, що надає послуги:

«1. Чому ми робимо те, що робимо? Тому що у нас, як у команди, є головна мета – ставати кращими щодня, незалежно від того, над чим ми працюємо. Ми завжди повинні робити все, що в наших силах. Я хотіла би, щоб кожен з моєї команди досяг успіху, а єдиний спосіб досягти цього – наполегливо працювати в потрібному напрямку разом.

Що для нашої команди успіх? Що кожен з нас може зробити, щоб досягти його? Знати і бачити свою мету, розуміти та долати перешкоди, очистити свій розум від сумнівів у собі та негативних настроїв, приймати всі види викликів, які зустрічаються на шляху, завжди залишатися на шляху і показувати світові, на що ви здатні.

Як команда ми повинні діяти відповідально, ми повинні довіряти одне одному і допомагати, наскільки це можливо. Робочий простір має бути джерелом мотивації».

Але також важливо зважати не тільки на те, що керівник говорить, а й на те, як він це говорить, коли хоче донести інформацію. Коли мова йде про спробу донести візію компанії, то близько 60% інформації сприймаються завдяки невербальному спілкуванню [6]. Найкраще на якість промови можуть вплинути: зміна інтонації, гучності та тону голосу промовця. Це все потрібно для того, щоб утримувати увагу слухача. Гучний тон, влучні фрази привертають увагу. Після гучності варто використати знижений тон для того, щоб слухачі більше сконцентрувались, щоб почути вас. Гучність слугує

інструментом для того, щоб підвищити концентрацію енергії, у той час як тихий голос стимулює про почуття та мислення. Саме ця гра тоном і буде утримувати увагу на промові керівника.

Наступний важливий чинник – це щира посмішка. Емоції керівника проєктуються на його колектив, адже він є прикладом для наслідування у робочому просторі.

Тож під час промови візії усмішка керівника демонструватиме, що він позитивно ставиться до майбутніх планів компанії. Це матиме відповідний вплив на тих, кому керівник доносить візію.

І останнє, але не менш важливе, – це відкрита поза. Емі Кадді, Дейл Карні провели дослідження щодо положення тіла. Суть експерименту полягала в тому, що половина людей мала стояти у відкритій позі протягом хвилини, інша половина – у закритій. Протягом цього часу спостерігали за показниками гормонів: кортизолом, що відповідає за рівень стресу, та тестостероном, що відповідає за рівень енергії.

За результатами, перша група мала наступні зміни: рівень стресу впав на 25%, у той час як рівень енергії зріс на 20% [7]. Тобто відкриті пози допомагають доповідачу так само почувати себе краще за допомогою мови тіла під час своїх промов.

Далі варто зазначити про роль цілепокладання для того, щоб утримувати мотивацію при виконанні завдання. Адже, якщо працівник бачить сенс у виконанні завдання, то важливо надати йому конкретику, щоб він не втратив концентрацію.

Найбільш поширеною методикою цілепокладання є SMART, яка включає в себе 5 необхідних характеристик цілі. Specific (конкретна), measurable (вимірювана), agreed-upon (узгоджена), reasonable (обґрунтована), time-bound (вимірювана часом).

До прикладу, якщо ціль сформована наступним чином: «Зробіть найбільше, що Ви можете», то вона не буде зрозумілою та не матиме чітких меж у виконанні. Набагато більше результатів принесе таке формулювання:

«На наступний квартал маємо виконати узгоджений топ-менеджментом план, а саме: підвищити обсяги продажів одягу на 10% у порівнянні з останнім кварталом минулого року протягом. Зробити це необхідно протягом 3 місяців. Поговорімо разом, як ви це бачите, чи потрібне вам додаткове навчання або ж інші додаткові матеріали».

Важливо, щоб цілі були досяжними та обґрунтованими. Бо якщо поставити працівникам ціль, яку неможливо виконати, керівник може зіткнутися або з фальсифікацією даних, або з демотивацією співробітників. Дослідження Моріса Швейцера та його колег показують, що люди, які мають конкретні цілі для досягнення, у 4 рази частіше брешуть щодо своїх справжніх показників [8]. Ось чому варто бути уважним при постановці цілей за методикою SMART. Проте, навіть маючи бездоганний перелік з 5 пунктів, працівники мають бачити, як їхня робота впливає на результат.

Тому що компанії, які приділяли більше уваги зв'язку з кінцевим споживачем, мали приголомшливе покращення показників. Наприклад, дослідження провели з медсестрами, які збирали хірургічні набори. Коли вони зустрічалися з медичними працівниками, що будуть працювати з вищезазначеними інструментами, вони приділяли на 64% більше часу і робили на 15% менше помилок, ніж ті медсестри, які не зустрічалися з "кінцевим користувачем". [9]

Отже, кінцевого споживача можна використовувати для підвищення продуктивності праці. Зібрати історії споживачів, організувати певну зустріч з ними тощо.

Також працівникам важливо відчувати певну свободу при виконанні проєкту. Тобто не потрібно заганяти працівників у надто вузькі рамки, які заважатимуть побачити доступні інші можливості для розвитку та здійснюватимуть тиск.

Актуальність дослідження також підтверджує кількість мотивованих працівників у світі. За статистикою у всьому світі мотивованих працівників лише 23% станом на 2022 рік. Цей показник зростає, адже в 2009 році він

становив лише 12%. [10] Але при цьому він все ще набагато менший від показнику невдоволених працівників. Звичайно, показники варіюються в залежності від регіонів, що варто враховувати при виході на міжнародний ринок. Проте все ще кількість залучених працівників не переважає над кількістю протилежних. Дані щодо залученості працівників по регіонах зібрано в табл. 1.1

Табл. 1.1

Залученість працівників за регіонами світу

Регіони	Залучені	Незалучені	Взагалі незалучені
Південна Азія	33%	46%	21%
Сполучені Штати Америки та Канада	31%	52%	17%
Латинська Америка та Карибський басейн	31%	59%	11%
Пострадянська Євразія	27%	59%	14%
Південно-Східна Азія	26%	68%	6%
Австралія та Нова Зеландія	23%	67%	11%
Африка на південь від Сахари	20%	60%	21%
Східна Азія	17%	62%	21%
Близький Схід та Північна Африка	15%	62%	23%
Європа	13%	72%	15%

Складено автором на основі джерела [10]

Наведені вище цифри вказують на необхідність детальніше розібрати, що ж саме впливає на ці показники. Серед досліджених теорій найкраще це пояснює теорія Ф. Герцберга, у якій описуються мотивуючі та гігієнічні чинники.

Особливістю гігієнічних факторів за цією теорією є те, що, якщо вони на задовільному рівні, вони не сприяють мотивації. Проте їхня відсутність демотивує. Тож варто постійно слідкувати за рівнем цих чинників та підтримувати їх на задовільному для працівників рівні. У табл. 1.2 прописані чинники з кожної категорії.

Мотивуючі та гігієнічні фактори за Герцбергом

Мотивуючі фактори	Гігієнічні фактори
Досягнення	Стосунки з колегами
Визнання	Корпоративна культура
Власне робота	Умови роботи
Можливість кар'єрного зростання	Заробітна плата

Сформовано автором на основі джерела [11]

Отже, навіть якщо покращити всі ці чинники, вони не слугуватимуть основним джерелом мотивації. Для цього існує інша категорія – мотивуючі чинники, що спонукають працювати.

Саме ним треба приділяти найбільше уваги, щоб побачити, як мотивація працівників зростає та вони прагнуть досягати більшого.

Загалом чинники мотивації можна ще поділити на дві категорії: зовнішні та внутрішні. Різниця полягає в тому, що внутрішня мотивація – це коли процес та результат виконаної дії вже і є нагородою. Коли ми говоримо про зовнішню мотивацію, то там рушієм є бажання отримати винагороду ззовні або ж уникнути покарання за невиконання обов'язків.

З приводу того, які ж чинники коли застосовувати, виникають багато обговорень, тож було проведено дослідження.

Дослідники прийшли до висновку, що кожен з цих двох видів по-різному впливає на те, як людина досягатиме своїх цілей. [12]

Виграшним поєднанням буде внутрішня мотивація та непрямі зовнішня винагорода.

Під непрямою зовнішньою винагородою мається на увазі не стимулювати працю фінансовою винагородою за виконане завдання, а за залученість до роботи. Щоб мотивація працювати була протягом всього процесу.

Тепер, дослідивши інструменти підвищення мотивації, варто звернути увагу на те, що, коли мова йде про мотивацію, варто не забувати про мотиваційні пастки. Загалом їх можна виокремити три основних.

Перша – це припускати, що інші люди мають такі саме цінності та погляди як і ми. Це явище називається ефектом хибного консенсусу і є дуже небезпечним, адже керівники часто можуть забувати про різні походження, різний вік, різний світогляд [13]. Насправді ж варто приділяти увагу цінностям працівників, шукаючи шляхи до їхньої мотивації, а не нав'язувати їм свої.

Друга – це забувати про багатогранність поняття мотивації та вважати, що єдиний засіб для стимулювання – фінанси. Цю теорію руйнує піраміда потреб Маслоу. Адже коли заробітна плата починає покривати першу сходинку, потреби в їжі, напоях, одязі та житлі, виникають нові потреби. З'являються потреби в приналежності, повазі та самоактуалізації, що не має на увазі отримання фінансів.

Третя – це знайти неправильний баланс між зовнішніми чинниками мотивації та внутрішніми. Адже тут немає ідеальної пропорції, є лише індивідуальний досвід. Так, наприклад, якщо ми говоримо про необхідність виготовлення певної кількості одиниць за певний час, то варто більше звертатись до зовнішніх чинників стимулювання. Але якщо результатом треба якісна ідея чи послуга, то тут вже треба звертатись до внутрішніх чинників. Керівник має показати цінність кінцевого продукту, щоб персоналу відгукувалися ідея створення.

1.3 Вплив мотивації персоналу на конкурентоспроможність підприємства

В умовах індустріалізації кількість підприємств невпинно зростає, а отже зростає і рівень конкуренції. За наявними даними Statista за період з 2000 по 2021 рік кількість підприємств зросла з 204,61 млн до 333.34 млн

[14]. Відповідно у споживача з'являється ширший вибір при виборі послуг та продуктів для задоволення своїх потреб.

Для того, щоб підприємство успішно функціонувало та розвивалось у сучасних умовах необхідно ретельно розробити конкурентну стратегію, виявити конкурентний потенціал підприємства та невпинно розвивати його для створення конкурентних переваг.

Життєдіяльність бізнесу напряму залежить від того, наскільки він конкурентоспроможний. Тож керівники шукають інструменти, які допоможуть підвищити конкурентний потенціал, тобто те, наскільки певні показники підприємства ефективніші за ті самі показники в підприємств-аналогів.

Важливість конкурентного потенціалу полягає в тому, що його глибокий аналіз дає змогу визначити майбутні вектори розвитку підприємства.

Основою початку пошуку рішень для побудови конкурентного бізнесу є персонал та належна робота з його мотивацією та заангажованістю в роботу.

Очевидно, що всі дії, спрямовані на поліпшення мотивації, мають за мету підвищити ефективність підприємства. Людський ресурс потребує найбільше уваги, адже він наділений індивідуальними особливостями, які треба відстежувати. І за правильного використання цих особливостей, можна побачити індивідуальне та командне зростання персоналу.

Працівник з належним рівнем мотивації баче сенс у виконанні завдань компанії, адже вбачає в цьому майбутню вигоду. Як стверджував Д. Карнегі: «Єдиний спосіб змусити людину щось зробити - це дати їй те, чого вона хоче» [15].

Мотивація здатна впливати на старанність, змогу довести справу до кінця, сумлінне виконання завдання. Це власне те, чого і потребують керівники при постановці певної задачі, щоб отримати кінцеву мету підприємства – прибуток та конкурентні переваги.

Загалом конкуренція має так само багато визначень, як і мотивація; її можна визначити як економічний вид суперництва між виробниками товарів чи послуг за вигідні умови виробництва та збуту товару з метою отримання прибутку.

Якщо керівник зможе донести цінність покращених продуктів та послуг, то це може слугувати як перший крок на шляху до інноваційності. Якщо персонал бачитиме користь з того, що вони зараз виробляють, з часом вони будуть прагнути досягти більш вагомих внесків.

Очікуваною реакцією буде те, що внаслідок зростання продуктивності праці підвищиться якість продукту чи послуги, що виробляє чи надає компанія. Це важливо для конкурентоспроможності, адже якісним товарам завжди надаватимуть перевагу.

Отже, конкурентоспроможність компанії залежить від того, наскільки персонал є вмотивованим. Чим вищий рівень мотивації, тим вища якість виконаних завдань. Таким чином на зростання бажаних показників залежить від того, наскільки ефективною є модель стимулювання працівників підприємства.

Висновки до розділу 1

Отже, при побудові системи мотивації варто враховувати багатогранність цієї складової ефективності підприємства. Вона включає в себе як фінансові, так і нефінансові винагороди. Для побудови успішної системи підприємства мають найбільшу увагу приділяти визнанню, досягненням та можливостям кар'єрного зростання.

Оскільки персонал – є найважливішою складовою підприємства, тож його вмотивованість напряду впливає на ефективність підприємства, а отже й на його конкурентоспроможність. Адже мотивація впливає на більше кількість залучених кваліфікованих працівників та в цілому знижає плинність кадрів.

Отже, загалом належне управління мотивацією персоналу є невід'ємною частиною у побудові підприємства, яке прагне розвивати свої конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗВ'ЯЗКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ “МХП”

2.1. Дослідження структури ПрАТ “МХП”

Оскільки методи мотивації неможливо перевірити без практичного застосування, я обрала ПрАТ “МХП” для глибшого аналізу моєї теми. МХП – провідний виробник курятини, що забезпечує понад 55% промислового виробництва та охоплює близько 35% від загального споживання курятини в Україні [16]. Їхні методи мотивації стануть вельми актуальними для пошуку відповідей на запитання щодо ефективної системи мотивації, враховуючи показники, яких досягає компанія.

МХП – це міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій. Сьогодні це група компаній, що працює у напрямках виробництва курятини, інкубації яєць, виробництва зернових, вирощуванні великої рогатої худоби, виробництва продуктів харчування та ритейлу.

Метою компанії є забезпечення клієнтів високоякісними, екологічно чистими білками, продуктами харчування та кулінарними продуктами, які є безпечними для споживання.

Щодо історії заснування, то компанію було зареєстровано 27 березня 2006 року за такою адресою: Україна, Київська область, Обухівський район, місто Миронівка, вул. Елеваторна 1. Оскільки організаційно-правовою формою є акціонерне товариство, то керівниками компанії є його акціонери. Головою Ради директорів та головним виконавчим директором є Косюк Юрій Анатолійович, який до того ж є мажоритарним акціонером. Розмір статутного капіталу підприємства налічує 786 927 920,00 грн. Центральний офіс, де

приймаються головні рішення щодо діяльності компанії, знаходиться за адресою 03143, м. Київ, вул. Академіка Заболотного, буд. № 158 [17].

Історія об'єкту дослідження починається з 1998 року, коли Косюк Юрій заснував АТЗТ “Миронівський хлібопродукт”. Повна історія компанії наведено в додатку А.

У зв'язку з тим, що компанія з 2007 року розпочала перехід від вирощування зерна до розширення своїх видів діяльності, про які йдеться нижче, виникла необхідність у зміні логотипу. Адже одним з основних елементів старого логотипу була лише пшениця.

Задачею нового логотипу була трансформація основного елемента, млина, на більш сучасний та мінімалістичний, але при цьому такий, який збереже історію компанії. До того ж млин – це символ постійного руху, що є основною стратегією МХП, отже його лишили на оновленому логотипі [18]. На рис. 1.1. зображено зміну дизайну.

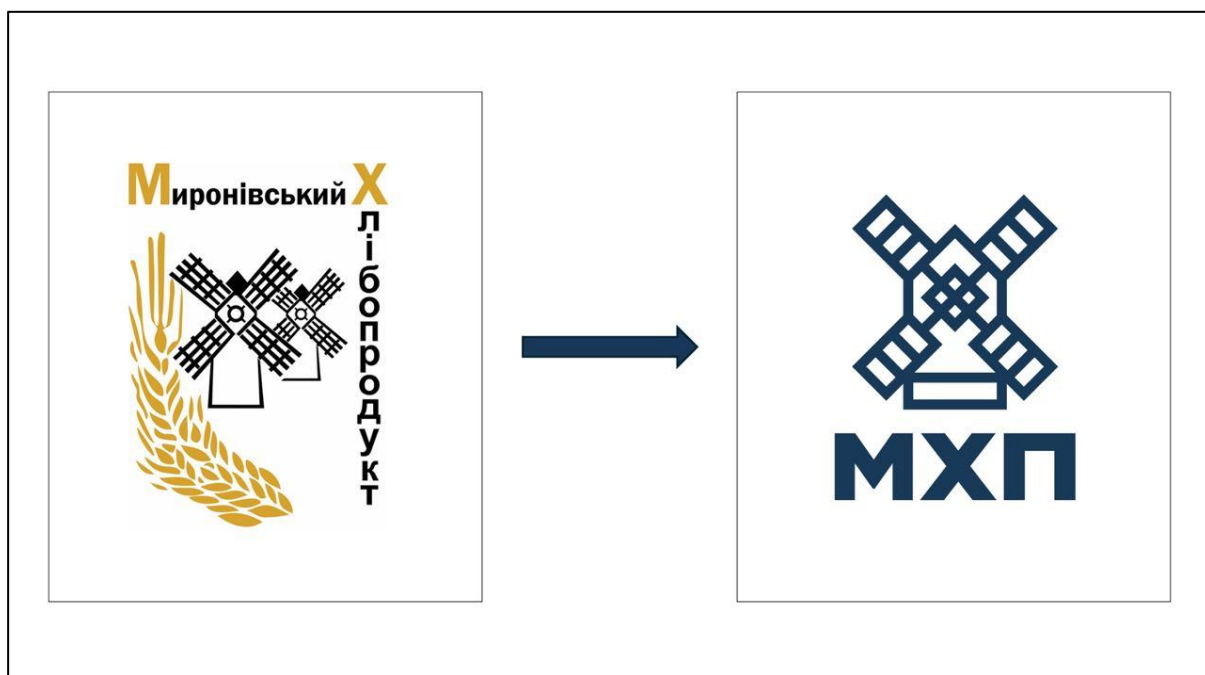


Рис 2.1. Логотипу після рестайлінгу на основі [18]

Також у контексті дослідження варто зазначити основні цінності компанії при роботі з персоналом:

- Професійна та особистісна компетенція: здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вмінь та навичок при вирішенні задач своєї

професійної сфери діяльності. Та сукупність властивостей особистості, яка стосується власне людини, її взаємодії з іншими людьми, групами, колективом.

- здібності: індивідуальні якості людини, які сприяють швидкому набуванню нею знань, вмінь та навичок, їх закріпленню та ефективному використанню на практиці;
- мотивація: сукупність спонукаючих факторів (мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори), що викликають активність особистості та визначають спрямованість її діяльності. [19]

Щодо володінь агрохолдингу, то всього компанія налічує 5 птахофабрик, 3 м'ясопереробних підприємства, 11 рослинницьких підприємств, 1 підприємство з вирощування великої рогатої худоби, біогазовий комплекс "Зелена енергетика", 3 комплекси з виробництва комбікормів, 8 елеваторів.

Серед відомих брендів є наступні: «Наша Ряба», бренд охолодженої курятини, особливістю якої є відсутність використання антибіотиків та гормонів росту; «Легко», на заводі якого виготовляють м'ясні продукти готові до споживання, яким довіряють «McDonalds», «KFC», «Dominos Pizza»; «Бащинський», продуктова лінійка мясоковбасних виробів, «М'ясомаркет», магазини, де можна придбати м'ясну продукцію високої якості; «Döner Market», який є мережею безпечної стріт їжі; «LaStrava», готові страви ресторанного рівня, розробкою яких займається іспанський шеф-кухар Едуардо Сальвадор. Метою створення цих брендів є турбота про час та здоров'я споживача.

Загалом серед діяльності агрохолдингу МХП є наступні напрями, такі як: агропромисловість, виробництво зернових культур, рослинництво, виробництво олійних культур, виробництво комбікормів, інкубація яєць, птахівництво, біогазовий комплекс, напрям м'ясопереробки, логістика, ритейл, а також кулінарний центр. Детальніше про кожен напрям наведено у табл. 2.1

Напрями діяльності МХП

Напрямок діяльності	Про діяльність
Агропромисловість	Площа земель «МХП» складає близько 370 тис га, а загальний експорт агропродукції – 1 млн тонн на рік.
Виробництво зернових. Рослинництво	Вирощування власних зернових є невід’ємним елементом інтегрованої бізнес-моделі МХП. До того ж, компанія на 100% забезпечує виробництво комбікормів власними зерновими.
Виробництво олійних культур	Експорт олії становить 500 тис. тонн в рік, що гарантує повний контроль над якістю кормів для птиці, що вирощує компанія.
Виробництво комбікормів	МХП для комбікормів використовує власні зернові. А отже має 16 елеваторів і 10 зерносушільних комплексів.
Батьківське поголів’я	Європейські виробники надсилають батьківським птахофабрикам одноденних курчат Cobb 500 та Ross 308, які за час вирощування перетворюються в батьківське поголів’я курчат-бройлерів
Інкубація	Яйця які отримали на батьківських птахофабриках, транспортують в інкубатори, в якому вони знаходяться 18 днів, після чого ще 3 доби вони перебувають у вивідній машині. Одразу після народження курчата проходять вакцинацію.
Птахівництво	МХП є провідної компанією на цьому ринку.
Біогазовий комплекс	Сьогодні МХП забезпечує роботу трьох біогазових комплексів: два з яких в Україні та один на Балканах. Біогаз «Ладижин» - найбільший біогазовий комплекс Європи.
Напрямок м'ясопереробки	МХП виробляє від сирової курки до вже готових продуктів.
Логістика	МХП має 15 логістичних хабів в Україні, ОАЕ, Саудівській Аравії та на Балканах. Доставка охолодженої та замороженої продукції здійснюється через логістичні центри за допомогою вантажівок-рефрижераторів. Це останній етап, який забезпечує контроль над якістю.
Ритейл	МХП розвиває майже 2 тисячі торгових точок різного спрямування.

HoReCa	МХП розвиває мережу безпечної вуличної їжі Döner Market.
Кулінарний центр	Кулінарний центр МХП – головний центр кулінарної експертизи України. У Кулінарному центрі є: лабораторія сенсорного аналізу, 5 демонстраційних кухонь, індустріальна кухня, що дає змогу перевіряти та втілювати ідеї.

Сформовано автором на основі [20]

Зазначені вище процеси відбувається поетапно. Це є вертикально інтегрованою бізнес-моделлю, яка є гарантом якості кінцевого продукту для МХП. Адже саме ця модель дає змогу контролювати всі процеси на виробництві та бути певним у якісному продукті на виході. Не менш важливим є те, що така модель забезпечує контроль над собівартістю товару компанії. На рис. 2.2. схематично зображено даний процес.

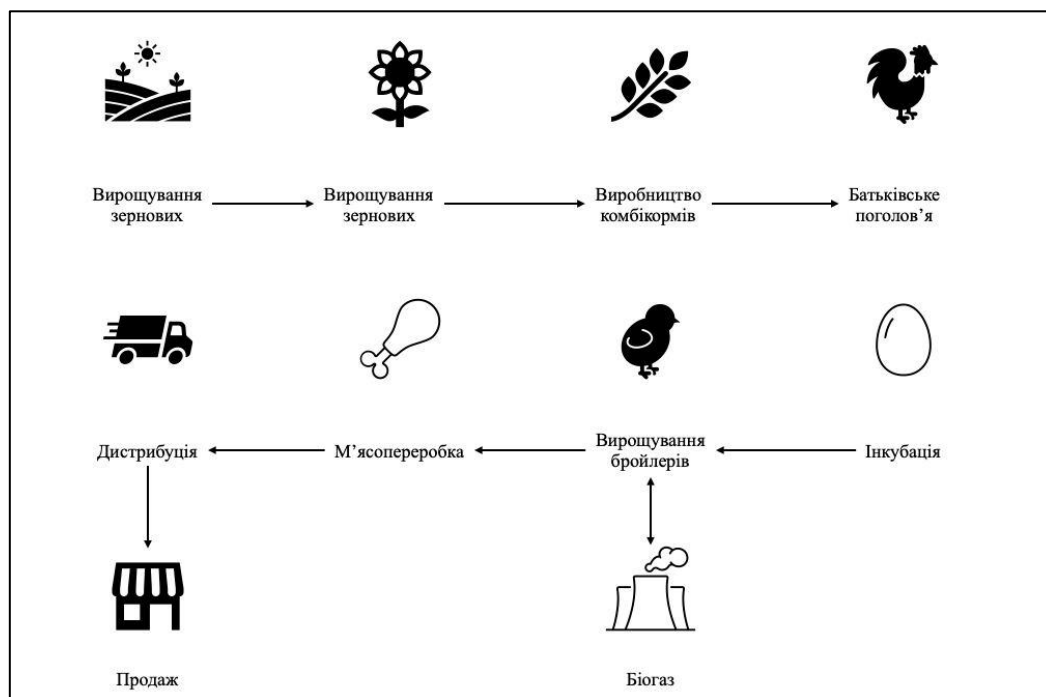


Рис 2.2. Вертикально інтегрована бізнес-модель

Сформовано автором на основі [20]

МХП невпинно продовжує виходити на нові ринку збуту, тож наразі експортує свою продукцію до 87 країн, серед яких країни Євросоюзу (36%), Близькій Схід (34%), Північна Африка (10%), країни GCC (17%), СНД. [21]

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2021-2023 роки наведено в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2021 – 2023 роки

Показники	Значення показників, грн			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	45 996 975	46 726 159	52 177 165	11,67	13,44
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	38 956 241	37 466 076	41 632 957	11,12	6,87
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-0.51	0.02	-0.04	-300	-92,15
Середньорічна вартість основних засобів	8 604 892	10 132 258	13 110 986	29,39	52,36
Середньорічна вартість активів підприємства	107 384	188 750	183 715	-2,66	71,08
Середньорічна вартість власного капіталу	786 928	786 928	786 928	0	0
Чисельність працівників, осіб	27 366	28 298	32 545	15,08	18,92

За результатами, наведеними у таблиці, варто здійснити аналіз даних показник за 2021-2023 роки. За період з 2021 по 2023 рік спостерігається невинне зростання чистого доходу від реалізації продукції. А саме збільшився з 45 996 975 грн до 52 177 165 грн на рік, що є неодмінно показником прогресу та конкурентоспроможності підприємства.

Щодо собівартості реалізованої продукції, то показники з 2021 по 2022 знизилась з 38 956 241 грн до 37 466 076 грн, але станом на 2023 показник зріс до 41 632 957 грн. Зниження показників у 2022 році може бути

пов'язане зі зниженням потужностей виробництва у зв'язку з воєнними діями на території України. Проте у 2023 відстежується знову позитивна динаміка, що свідчить про стабілізацію виробничих потужностей.

Чистий збиток на одну просту акцію у 2023 році становить -0,04, що об'єктивно краще за показник 2021 року – -0,51, але все ще не сягає позитивного значення, як у 2022 році, щоб стати прибутком.

Середньорічна вартість основних засобів та активів підприємства зростає протягом періоду 2021-2023 роки, що може свідчити про збільшення інвестицій в дані показники.

Коливання у чисельності працівників може свідчити про оптимізацію штабу та пошуку оптимальної кількості для підвищення ефективності підприємства.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «МХП»

Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «МХП» передбачає аналіз формотворчих складових організаційної структури управління та його зв'язок з мотивацією.

Як уже згадувалось, досліджувана компанія має значний людський капітал, який успішно спеціалізується на різних сферах. Про це свідчать ряд винагород, які вони отримують щороку. Серед них перемоги у таких номінаціях: «Краща програма для розвитку лідерів», «Кращий проєкт із залучення талановитої молоді», «Діджитал HR», «Продукти харчування» тощо [22]. Різноманіття нагород вказує на кількість векторів розвитку компанії.

У такій кількості винагород посідає роль чітка організаційна структура. Адже структура на підприємстві надзвичайно важлива, щоб працівники розуміли свою зону відповідальності та куди вони можуть звертатись у разі проблем. Якщо структури немає – виникає багато невирішених питань.

Досліджувана компанія не стикається з даними проблемами, адже має

чітку структура організації, наведену в Додатку Б.

У додатку Б зображено схематично організаційну структуру МХП. На ній зображено департаменти, які між собою взаємодіють. Тобто вся робота чітко розділена між департаментами, кожен з них має свою зону відповідальності. Верхівку посідає голова правління, який приймає ключові рішення щодо діяльності компанії. Йому підпорядковуються керівники департаментів, кожен з яких є відповідальним за свій сегмент діяльності.

У структурі чітко відстежується наявність вертикально інтегрованої бізнес моделі, адже є департаменти відповідальні за кожен етап.

У табл. 2.3 детально прописана мета існування кожного з відділів, також їхня взаємодія на підприємстві та їхня подальша діяльність після прийнятих стратегічних рішень.

Таблиця 2.3

Діяльність департаментів

Департаменти агро, технологій, біоенергетики та інвестицій	співпрацюють для розробки нових послуг, продуктів та технологій згідно зі стратегіями компанії.
Департаменти з виробництва та логістики	підтримують продукування вже існуючих товарів або ж нових. Після чого логістичний департамент розробляє забезпечення безперебійної доставки. Увесь процес включає в себе планування виробничих потужностей, управління запасами товару, організацію поставок.
Департамент з маркетингу та продажем	працюють над розробкою стратегій для просування бренду, товару та послуг.
Департаменти фінансів та інвестицій	співпрацюють для управління фінансовими ресурсами компанії, включаючи бюджетування, облік, аналіз фінансових показників та прийняття рішень щодо інвестицій.
Департамент ІТ та діджитал	забезпечує розвиток та підтримку інформаційних систем та технологій, які підтримують операційну діяльність компанії, включаючи автоматизацію процесів, зберігання даних та полегшення комунікацій.

Департаменти якості та безпеки	співпрацюють для забезпечення високих стандартів якості продукції, безпеки працівників. Це включає в себе впровадження стандартів ISO, проведення аудитів та навчання персоналу
Енергоінноваційний департамент	співпрацюють для реалізації стратегій зменшення екологічного впливу МХП

Ще МХП працює в Office 365, що неодмінно сприяє полегшенню комунікації та ефективності роботи. Адже в застосунку Microsoft Teams можна знайти будь-якого працівника за посадою, прізвищем, поштою, номером телефону тощо.

Тож у випадку необхідності можна легко сконтактувати з метою вирішення робочих питань: призначити зустріч, написати повідомлення або ж зателефонувати. До того ж, в офісі формат «open space», що сприяє зняттю психологічних бар'єрів, прискоренню адаптації та вирішенню робочих питань.

Також при працевлаштуванні нового колеги на Microsoft Outlook усім надходить лист з профілем користувача, де вказуються його обов'язки. Таким чином працівнику буде легше одразу проявляти свої навички, адже інші знатимуть, з якою метою можна неодмінно до нього звертатись.

Таким чином, є чітка структура, доступна всім працівникам, прописаними посадами та виконавцями, що сприяє підвищенню продуктивності на підприємстві, оскільки комунікація всередині колективу налагоджена. І до того ж працівники можуть відстежувати керівників департаментів або ж окремих груп, хто з ким співпрацює за допомогою функції «Організація» в Microsoft Teams.

Після загального опису структури, варто детально ознайомитись з її чіткою характеристикою. У МХП ієрархічна, або ж вертикальна, структура. У такому випадку кожен рівень підпорядковується вищому, а загалом влада зосереджена в руках генерального директора або ж ради директорів.

На рис. 2.3. зображено приклад ієрархічної системи, який буде йти

вертикально вниз до працівника, який напряду працює з кінцевим споживачем.



Рис 2.3. Приклад ієрархічної моделі

Перевагою цієї структури є те, що кожен керівник має свою зону відповідальності, а отже не виникатиме спірних ситуацій щодо того, хто має приймати рішення. Чіткий розподіл ролей допомагає зібрати ефективну команду, яка матиме чітку структуру. Керівники на кожному рівні ієрархії зазвичай тісно співпрацюють, що допомагає налагодити процеси на кожному етапі прийняття рішень.

Але, звичайно, ця система має певні недоліки, як, наприклад, поки інформація від нижчої ланки дійде до вищої, може втратитись багато важливих деталей щодо прийняття рішень.

Отже, аналізуючи внутрішнє середовище МХП, можна зробити висновки, що підприємство має достатній людський капітал, який чітко розподілений за обов'язками. Усі мають керівника, якому підпорядковуються, та який може відстежувати процеси в межах своєї зони відповідальності. Це перешкоджає виникненню непорозумінь.

Тепер варто звернути увагу на те, які стратегії ставить собі організацією з такою структурою та за допомогою яких метрик відслідковує успішність виконання поставлених цілей.

Серед головних стратегій компанії:

- Перетворення на кулінарну компанію;
- Міжнародна диверсифікація та розширення;
- Розширення міжнародної мережі продажів і дистрибуції;
- Стати беззаперечним лідером на аграрному ринку України;
- Постійне вдосконалення та інновації;
- Люди і трудові ресурси;
- Ефективність бізнес-процесів;
- Просування та розвиток бренду;
- Проекти альтернативної енергетики;
- Можливості злиття та поглинання і стратегічні партнерства. [21]

Компанія відстежує прогрес у досягненні стратегічних цілей, використовуючи декілька фінансових ключових показників ефективності. Кожен показник забезпечує спосіб вимірювання елементів стратегії. Загалом стратегія компанії орієнтована на середньострокову та довгострокову перспективу, тому розглянуто результати діяльності за кілька останніх років. На рис. 2.4. зображено ключові показники компанії.

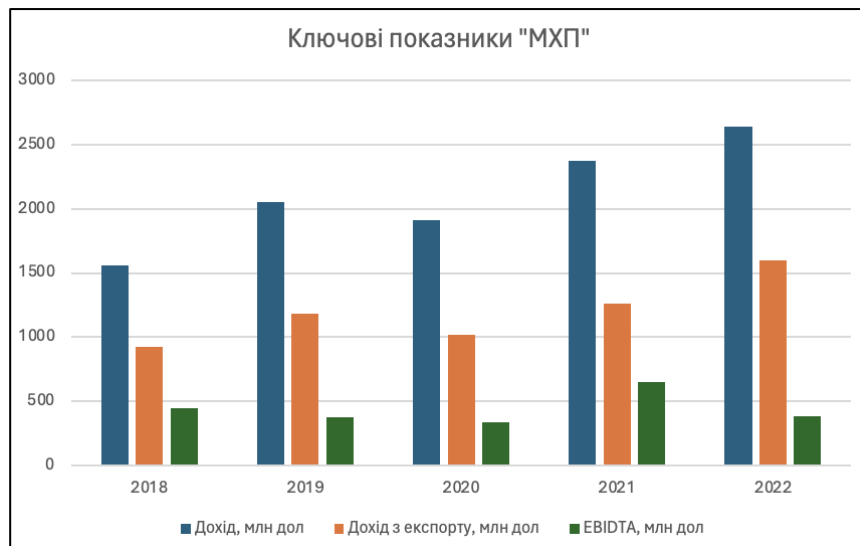


Рис. 2.4. Ключові показники «МХП»

Джерело сформовано автором на основі [21]

Саме ці показники були обрані, щоб:

- запевнитись в успішному розвитку бізнесу

- переконатись, що реалізовується стратегія з міжнародної експансії, яка дає додаткову валютну виручку
- відстежувати основні показники ефективності бізнесу

За результатами бачимо, що дохід компанії зріс приблизно на 57%, починаючи з 2018 року. Невеликий спад відстежується під час світової кризи, пов'язаної з пандемією COVID-19. Також помітно зросла частка експорту в загальному доході, адже МХП шукає нові ринки збуту та успішно входить до нових країн зі своєю продукцією. Показник, на який варто звернути окрему увагу – ЕВІТДА. Його суттєве зменшення спостерігається у часи криз: знову ж таки пандемія та війна. Що вказує на те, що зниження показнику залежало від зовнішніх чинників. Серед них можуть бути підвищення цін на сировину, зміни в споживчому попиті, валютні коливання тощо.

Також варто відмітити, що навіть попри те, що виробництво курки впало, компанія значно збільшила свій експорт до країн Європи. Це свідчить про здатність агрохолдингу гнучко підлаштовуватись під зовнішні умови та налагоджувати ланцюги поставок і логістику. Нижче на рис. 2.5. наведені показники для підтвердження наданої інформації.

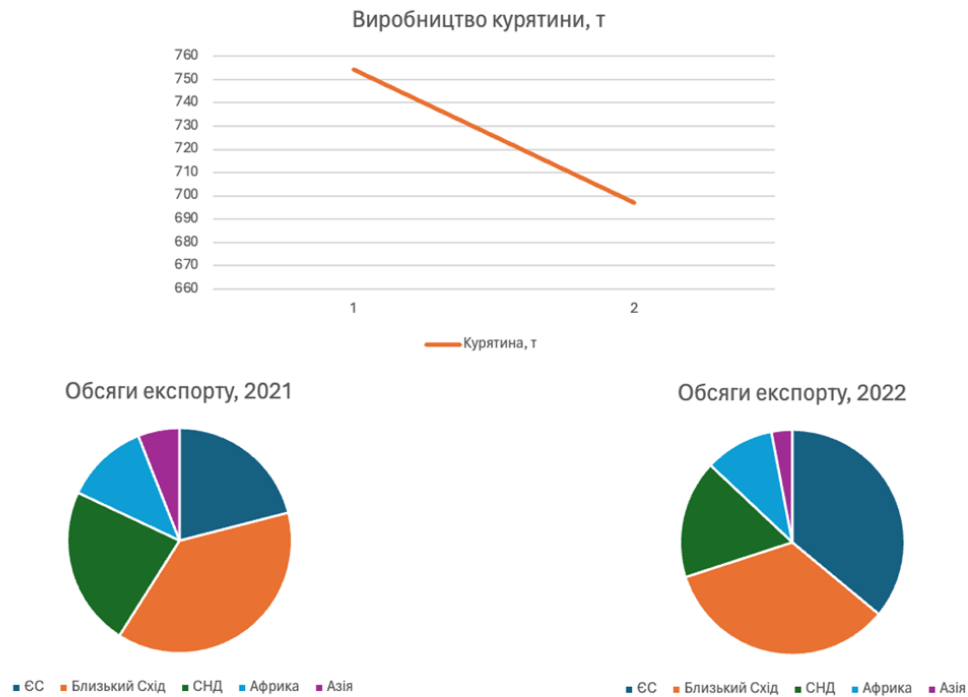


Рис. 2.5. Зміни в експорті курятини ПрАТ «МХП»

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Враховуючи нестабільність ситуації в Україні, МХП продовжує розвивати свої зарубіжні потужності. Європейський операційний сегмент складається зі 100% акцій Perutnina Ptuj («PP»), провідного виробника м'яса птиці та м'ясопереробної продукції на Балканах.

Інвестиції в сербські підприємства продовжувалися протягом 2022 року і складуть 30 млн євро до 2025 року. Капітальні вкладення будуть спрямовані на створення бройлерних ферм, модернізацію забійного цеху, будівництво переробного заводу та інкубаторію.

Показники виробленої продукції зросли протягом 2022 року, адже метою є стати виробником м'яса птиці номер один на Балканах, тож за останній рік компанія прискорила виробництво, що проілюстровано у табл.

2.4

Таблиця 2.4

Виробничі показники європейського операційного сегменту

Продукція	2022	2021
Виробництво курячого м'яса, т	124,040	111,973
Перероблені м'ясні твори, т	43,938	41,411
Інкубаційні яйця, млн	78,2	75,4
Комбікорми, т	255,000	229,600
Біогаз, МВт	1	1

Тепер варто оглянути конкурентів МХП з метою показати, наскільки важливу роль грає структура в організації, можливість контролювати всі процеси від виробництва до дистрибуції, а також методи мотивації описані в наступному розділі. Як уже згадувалось, МХП виробляє 55% від загальної кількості м'яса птиці в Україні, тобто фізично ніхто в Україні виробляти більше не може. Нижче на рис. 2.6. зображена перевага МХП за наступними показниками: статутний капітал, експорт, частка ринку.

Бульбашкова діаграма



Рис. 2.6 Аналіз конкурентоспроможності в галузі

Було здійснено SWOT-аналіз для компанії МХП, щоб відслідкувати, наскільки актуальні їхні стратегії. Обрала саме цей інструмент бізнес-планування, адже його використовують при побудові стратегій для того, щоб максимально задіяти сильні сторони та можливості, уникнути загроз та мінімізувати слабкі сторони. Отже, у таблиці 2.5 наведено результати аналізу.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз

	O (opportunities)	T (Threats)
	Вихід на нові експортні ринки, при цьому розвиток існуючих ринків збуту; пошук нового сегменту споживачів; зростання доходів споживачів;	Збільшення території військових дій; зростання цін на виробництво; інфляція; зміна трендів у споживанні серед споживачів; надмірна увага антимонопольного комітету

Продовження табл. 2.5

S (strengths)	Стратегія SO	Стратегія ST
Компанія-лідер в Україні на ринку курятини; ефективна бізнес-модель; широкий асортимент; низька залежність від постачальників; великий штат працівників; кваліфікований персонал; повна інтеграція в ЄС; стабільність вживання продукції «МХП» споживача; фінансова стабільність.	Виробництво нових товарів, які заохотять нову групу споживачів; зростання попиту після зростання доходу споживачів; зникнення імпортного мита після інтеграції в ЄС.	Враховуючи компетенцію працівників, стабільність споживачів, фінансову стабільність ПрАТ «МХП» можна звести до мінімуму економічні загрози, пов'язані з інфляцією, війною тощо.
W (Weaknesses)	Стратегія WO	Стратегія WT
Велика залежність дочірніх компаній від материнської компанії ПрАТ «МХП»	Завдяки розширенню ринків збуту дати можливість дочірнім компаніям більше свободи	Мінімізувати залежність дочірніх компаній від материнської для зниження ризику загроз

	для можливості створити нову продукцію.	від Антимонопольного комітету.
--	---	--------------------------------

За результатами правильність побудови стратегії МХП підтвердилась.

2.3. Визначення основних методів мотивації персоналу для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Тепер, дослідивши структуру та фінансові показники компанії, варто оглянути методи, завдяки яким МХП досягає таких результатів.

Перш за все варто відмітити ставлення Косюка Юрія Анатолійовича, Голови ради директорів, до своїх працівників. Я переглянула кілька його інтерв'ю та знайшла відповідь на запитання, як йому вдалось побудувати такий агрохолдинг, який невпинно розвивається з моменту заснування.

Основною його ідеєю є те, що «якщо не збудувати правильну команду, то всі заводи, землі, технології не матимуть значення. Люди мотивовані, люди, що йдуть за правильним лідером, і правильні люди на правильних місцях. Люди, які відчують, що їх люблять, люди, які відчують, що вони потрібні, люди, які відчують, що вони – частина». [23] Це його відповідь на запитання про те, як він збудував успіх. Він вдало використовує знання про людську мотивацію.

У теоретичній частині я проаналізувала, що до чинників, які найбільше впливають на мотивацію належать визнання, досягнення, можливість кар'єрного зростання. Навколо цього Косюк Юрій і побудував принцип роботи в МХП.

Отже, я розібрала основні методи, які компанія використовує для підтримки мотивації.

Перше, на що варто звернути увагу – це в цілому атмосфера в офісі. Офіс побудований у форматі «open space». У такому форматі немає постійного нагляду керівника, проте, враховуючи, що всі навколо працюють, вирішують робочі моменти, колеги більш налаштовані на робочий лад.

Проте також на випадки, коли необхідно побути в тиші, провести робочу зустріч, є окремі кімнати для зідзвоні; чат-руми, окремі столики для коротких робочих діалогів, а також бар для неформальних обговорень.

Є спортивна зала, їдальня, укриття, яке облаштоване так, що можливо продовжувати працювати під час повітряної тривоги. До того ж є стоматолог, психолог та корпоративна лікарка. Тобто фактично є всі умови, які сприяють робочій атмосфері та можливості відпочити у разі перенавантаження або ж звернутись по допомогу в разі відчуття ментального або фізичного дискомфорту.

Далі варто звернути увагу на те, що щомісяця надсилають дайджест вакансій, надаючи працівникам можливість кар'єрного зростання або ж можливість знайти те, в чому вони можуть бути кращі.

Серед методів цілепокладання компанія використовує OKR. Суть методу полягає в тому, щоб обрати 3-5 амбітних, майже недосяжних цілей. Але при цьому не вимагати 100% виконання. Хорошим досягненням вважається 70% і вище. Серед переваг є те, що цей метод не про надання інструкцій, як і що робити, а про поставлення цілі та надання можливості працівникам обрати, яким шляхом іти до неї. Таким чином вони мають чіткий напрям, куди рухатись, можуть проявляти свої навички, реалізовувати себе у виконанні амбітних цілей.

Це методологія цілепокладання, яка допомагає вибудовувати ієрархію цілей від рівня всієї компанії до рівня фахівця. В основі методу лежать цілі та ключові результати. Ціль – це бажаний якісний, конкретний, вимірюваний, обмежений в часі результат. Ключові результати – це етапи на шляху досягнення цілі. Важливо, що ключові результати мають описувати не кроки або діяльність, а саме результат. Встановлення OKR потрібно, щоб синхронізувати зусилля команд для виконання пріоритетних задач компанії [24].

Переваги OKR:

- пріоритетність зусиль;

- прозорість та публічність пріоритетів компанії для кожного працівника;
- узгодження дій між командами;
- підвищення залученості завдяки розуміння ними їх вкладу у стратегічні цілі.

OKR складається з трьох етапів зображених на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Етапи OKR

На етапі встановлення OKR відбувається формування OKR на всіх рівнях компанії, затверджуються пріоритети важливості на рік.

Загальна амбітна ціль у свою чергу має розкладатись на більш детальні цілі, які будуть каскадуватись до кожного співробітника. Таким чином ціль має деревоподібну ієрархічну форму. Фахівці різних напрямів працюють задля досягнення спільної мети компанії. Обирати треба 3-5 цілей для збереження фокусу працівників. Після чого треба прописати 3-5 ключових результатів, які призведуть для досягнення цілей. Також варто прописати метрики, кількісні або якісні, а також терміни виконання.

На етапі моніторингу відбувається перегляд цілей та ключових результатів, надається зворотній зв'язок від керівника та підлеглих. Якщо при відстеженні фактичних ключових результатів працівник бачить, що за планом він відстає, то має бути виконаний наступний алгоритм дій. Спершу

це має бути аналіз, чому так сталося. Після аналізу варто прийняти рішення щодо зменшення кінцевих показників, відмови від даної цілі або зміни методів виконання. Варто виконувати моніторинг мінімум раз на місяць.

Після внесення фактичного значення ключових результатів, йому призначають колірну оцінку. На рис. 2.8. зображено, який колір притаманний якому результату.



Рис. 2.8. Колірна градація OKR

Цей весь процес називається персональним моніторингом, який завершується зазначенням висновків та коригуванням цілей за потреби.

Також раз на 6 місяців відбувається централізований моніторинг. На цьому етапі керівник оцінює результати та дає свою колірну оцінку, яка і буде фінальною.

Після чого відбувається зустріч з керівником. Керівник обов'язково має визнати досягнення працівників для підвищення мотивації. Також у разі незгоди з оцінкою керівника є можливість обговорити з ним це наодинці.

На етапі оцінки підбиваються підсумки результатів за рік. Це відбувається шляхом розрахунку OKR за формулою (2.1).

$$OKR_1 * Вага_1 + OKR_2 * Вага_2 + ... + OKR_n * Вага_n$$

де OKR – % згідно з колірною оцінкою;

Вага – вага ключових результатів.

За результатами виконаного проєкту працівники отримують винагороду. А саме винагороду за залученість у проєкт, визнання від керівника, відчуття власної цінності за виконання амбітної цілі.

Для нових працівників проводять онбординг. Він включає в себе заповнення презентації про себе, що одразу створює відчуття, що працівник потрібен компанії; ознайомлення з заходами безпеки, створення робочих акаунтів, екскурсія офісом, знайомство з керівниками та визначення робочих завдань на адаптаційний період, що триває 3 місяці.

Також для відстежування лояльності працівників, пошуку слабких зон використовують показник eNPS. Він дає змогу оцінити, над якими зонами варто попрацювати для підвищення лояльності колективу. Адже лояльний працівник сприятиме розвитку компанії та може сприяти пошуку нових кваліфікованих кадрів.

Числовий показник згідно з політикою компанії не розголошується, але він вважається таким, за якого критичного невдоволення від працівників немає. Персонал охоче проходить анкетування для подальшого розрахунку показника, адже знає, що його обов'язково почують та змінять те, що викликає невдоволення.

Також раз на рік влаштовують оцінку працівників з метою перевірити відповідність навичок посаді, яку обіймає людина. Це може бути, наприклад, захід у форматі брейнштурмінгу або тестування. Як результат, компанія

отримує дані щодо того, чи є необхідність у підвищенні працівника, чи навпаки – звільненні в залежності від результату оцінювання.

Також у МНР café продають їхню власну продукцію. Тобто працівники можуть побути в ролі кінцевого споживача та оцінити результат їхньої роботи.

МХП до того ж інвестує у свою команду. Протягом 2023 року 1,2 мільйона доларів було спрямовано на комплексну оцінку співробітників, навчання та розвиток, програми для добробуту команди.

Як результат, компанія МХП посідає 9 сходинку у рейтингу Кращих роботодавців за версією Forbes Ukraine, у той час як у 2023 році у цьому самому рейтингу компанія була на 34 місці.

Також варто зазначити про фінансову винагороду. МХП має три види: фіксовану, змінну та додаткові винагороди. МХП дотримується наступного принципу оплати праці: політика винагороди МХП надає можливість кращим працівникам заробляти на рівні ринкових показників або більше [24]. У табл. 2.6 надано характеристику кожному виду.

Табл. 2.6

Вид винагороди	Фіксована	Змінна	Додаткова
Характеристика	частина грошової винагороди, яку співробітник гарантовано отримує за якісне виконання своїх обов'язків	це частина грошової винагороди, що виплачується за результатами оцінки ефективності виходячи з досягнутих результатів співробітника, команди, та/або Компанії в цілому.	З метою забезпечення соціальної підтримки працівників та членів їх сімей Компанією надається матеріальна допомога.

Сформовано автором на основі джерела [25]

Отже, оскільки мотивовані працівники – це основа у побудові конкурентного та ефективного підприємства, МХП обрало правильну стратегію. Про що свідчить їхні показники в порівнянні з конкурентами та минулими роками.

Висновки до розділу 2

Отже, у цьому розділі було здійснено аналіз зв'язку між системою мотивації та конкурентоспроможності на прикладі ПрАТ «МХП». З результатів виявлено, що чинна система побудована довкола турботи про працівників шляхом створення стратегічного комплексу дій для підтримки та розвитку ментального й фізичного добробуту працівників [26]. Система мотивації побудована довкола мотивуючих чинників, щоб у працівників була можливість для визнання, досягнень та кар'єрного зростання. Ці умови підвищують ефективність роботи персоналу, що відстежується за допомогою ключових показників.

РОЗДІЛ 3 ПОШУК НЕДОЛІКІВ У ЧИННІЙ СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ЯК ШЛЯХ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Пошук недоліків у чинній системі мотивації як шлях до підвищення конкурентоспроможності та надання рекомендацій

Було проведено дослідження компанії МХП шляхом аналізу анкетування співробітників, аналізу інформації джерел, які говорять про МХП як про роботодавця, залученості до організації мотиваційних заходів.

У цьому пункті буде проведено аналіз щодо необхідності пошуку проблем у чинній системі мотивації персоналу. Компанія МХП невпинно покращує її, спираючись на світовий досвід та створюючи власні моделі.

Згідно з аналізом, проведеним у другій частині, компанія МХП побудувала вдалу стратегію, про що свідчить низка факторів. Компанія використовує мотивуючі чинники, а також підтримує гігієнічні чинники на тому рівні, який не призводить до демотивації; було розроблено стратегічний комплекс wellbeing в МХП та в цілому найцінніший ресурсом вважається людський; у рейтингу роботодавців компанія демонструє покращення показників.

До того ж на внутрішньому заході було продемонстровано зростання показників задоволеності працівників у порівнянні з минулим роком. Максимальний рівень невдоволення не перевищував 5%.

Ці дані свідчать про те, що чинна система працює на покращення, очевидного невдоволення великої групи працівників не відстежується. А отже значущих недоліків у системі немає. Проте все ще варто працювати над її покращенням для підвищення конкурентоспроможності.

За своїми методами мотивації МХП найбільш схоже до таких провідних компаній, як-от: Microsoft, Facebook, Google, Netflix. Тож я провела порівняльну характеристику з мотиваційними методами працівників у

компанії Google. Цю компанію було обрано за кількістю схожих підходів у мотивації. У табл. 3.1 наведені основні відмінності між двома компаніями для подальшого обґрунтування необхідності впровадження змін.

Таблиця 3.1

Мотиваційні складові МХП та Google

Мотиваційні складові	МХП	Google
Надання безкоштовного харчування	–	+
4-денний робочий тиждень	–	+
Різні види страхування	–	+
Автомати для видачі комп'ютерних аксесуарів	–	+
Безкоштовний автомобіль	–	+

Сформовано автором на основі [27]

Шляхом аналізу табл. 3.1 бачимо, що навіть попри те, що МХП впроваджує ефективні заходи з мотивації, все ще виявлено певні відмінності з провідною компанією світу. Усунення цих відмінностей може стати шляхом для подальшої побудови стратегій з покращення системи мотивації.

Насправді ж МХП частково виконує деякі з цих мотиваційних заходів, проте для підвищення конкурентоспроможності на ринку праці варто розглянути можливості їх покращення.

Зараз компанія знаходиться на даному етапі:

- Сніданок та обід надають зі змінним меню щодня. Вартість утримується з заробітної плати.
- У МХП 5-денний робочий день, проте можна брати дні з віддаленою роботою.
- МХП надає працівникам медичне страхування.
- За кожним столом є відповідна кількість комп'ютерів до кількості місць, що дозволяє увійти в робочий акаунт.
- Є корпоративний транспорт, а також можливість відшкодування за таксі в разі, якщо працівник його викликав для вирішення робочих питань.

Щороку МХП проводить щорічне опитування з рядом запитань,

які стосуються оплати праці, умов праці, колективу, керівництва, кар'єри, комунікації, лояльності до компанії. Це дає розуміння ситуації з працівниками та можливість побудувати стратегічний план з покращення необхідних зон, які викликають обурення.

Компанія розуміє важливість добробуту працівників, адже розробила стратегічний комплекс Wellbeing МХП. Тож до нього варто також впровадити додаткове опитування щодо рівня задоволеності вартістю послуг, які надає компанія. Це дасть змогу оцінити необхідність у впровадженні змін.

Враховуючи, що Google посідає 14 місце в топ-100 компаніях світу за критерієм задоволених працівників, то покращення умов подібно до умов Google може сприяти підвищенню задоволеності працівників, і, як наслідок, підвищенню мотивації [28].

Як було зазначено в другому розділі, компанія не зазнає збитків, отже питання фінансування не є перешкодою. Тож варто обґрунтувати необхідність побудови моделі ще більш наближеної до передових компаній світу.

Щодо першого пункту, безкоштовного харчування, то його необхідність можна обґрунтувати з наукової точки зору. Наукові дослідження показують, що харчування впливає на діяльність мозку людини. Адже він залежить від надходження вітамінів, амінокислот та жирних кислот [29].

Отже, надання можливості безкоштовного збалансованого харчування може стимулювати мозкову діяльність працівників. Оскільки компанія зараз будує стратегію для побудови кулінарної компанії, то кваліфіковані кадри для розробки меню для працівників є.

Щодо 4-денного робочого дня, то зараз у компанії є амбітні стратегічні цілі, виконання яких є пріоритетом. Проте варто розглянути посади, для яких можливе надання більшої кількості днів для віддаленої роботи.

Це може стати перевагою, адже таким чином компанія зможе надати працівникам більш гнучкий час роботи, зекономити їм час на тому, щоб доїхати до роботи.

Різні види страхування можуть стати перевагою серед інших роботодавців. Таким чином кваліфіковані кандидати надаватимуть перевагу МХП, а чинні працівники відчуватимуть більше захоплення своїм місцем роботи.

Щодо надання безкоштовного транспорту, то тут варто зважати на те, що компанія надає корпоративний транспорт. Автобус, який кожен робочий день їде з відповідної станції метро до офісу. І по завершенню робочого дня розвозить назад.

До того ж для топ-менеджменту надається безкоштовний автомобіль з водієм, що дозволяє витратити час в дорозі на вирішення робочих питань. Варто зважати на те, що корпоративний автобус від'їжджає не від усіх станцій метро, що ускладнює шлях до роботи певній частині працівників. Для них варто розглянути альтернативні варіанти, враховуючи посаду.

Можна розробити захід, де організатор розповість про можливі зміни в системі мотивації МХП. Після чого надіслати працівникам анкетування з їхніми думками щодо цих змін.

На основі результатів вже приймати рішення, наскільки релевантними є новаторства для працівників. Враховуючи, що компанія використовує методологію OKR, рекомендовано встановити метрики, за якими можна буде відстежувати успішність впроваджених змін.

Нижче наведено орієнтовні ключові показники:

- Збільшити кількість заохочених працівників на 5% до наступного анкетування
- Впровадити оновлену систему мотивації та зібрати зворотній зв'язок від 80% працівників.
- Очікуваний бал задоволеністю впровадженої оновленої системи має бути більш 8 за 10-бальною шкалою
- Після впроваджених змін зі збільшення гнучкості графіку очікувана продуктивність праці має зрости на 10%

Висновки до розділу 3

Отже, проаналізувавши чинну систему мотивації у порівнянні з провідною компанією у світі, чия система є найбільш схожою, було зроблено наступні висновки. МХП успішно втілює моделі та змінює їх під свої потреби. Враховуючи, що працівники компанії звикли до того, що їх думку прагнуть почути шляхом анкетувань, то зворотній зв'язок щодо майбутніх змін зібрати не буде проблемою.

ВИСНОВКИ

Отже, впровадження систем мотивації набуває все більшої актуальності в умовах сучасного світу, де конкуренція зростає. Адже сьогодні споживач має ширший вибір при купівлі товару або послуг. Тож компанії мають вміти створити конкурентні переваги, які привертатимуть увагу кінцевого споживача.

Для цього варто вміти зібрати команду, розподілити між учасниками ролі та розробити мотиваційний підхід згідно з потребами працівників. При розробці підходу варто зважати на те, що у працівників має бути можливість кар'єрного зростання, можливість бути залученим до досягнень команди, отримання власних досягнень та визнання. Адже це саме ті чинники, які слугують основним джерелом інформації. Для того, щоб підтримувати рівень мотивації, зумовлений чинниками раніше, слід також стежити за рівнем гармонійних стосунків всередині колективу, надавати ринкову заробітну плату або вище, розробити корпоративну культуру, в основі якої буде турбота про працівників.

На прикладі ПрАТ «МХП» було продемонстровано, що, якщо дотримуватись правил з теоретичного матеріалу, то персонал буде показувати відповідні результати. Так МХП сьогодні посідає 9 місце в рейтингу Кращий роботодавець за версією Forbes, є найбільшим експортером курятини та займає найбільше частку ринку України у своїй сфері.

Тож для компаній, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, необхідно перш за все розробити ефективну політику щодо підвищення продуктивності праці шляхом закриття потреб працівників. Адже якщо їхні потреби будуть закриті, то концентрація на робочих обов'язках буде вищою та показники відповідно будуть зростати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Курс лекцій з дисципліни «Історія психології» Частина 1 для студентів спеціальностей «Психологія», «Практична психологія» – Львів, 2010. – 206 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – Київ, 2011. – 397 с.
3. Кредісов А.І., Панченко С.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. - К.: Т-во "Знання", КОО, 1999. - 556с.
4. Personnel Psychology / D.Scott, N. Jennifer, W. Ned, H. Stephen., 2011.
5. Візія компанія (Відповіді) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hWgfrBCpR4-4Pv-eBn2AogKExJKPqO2Gx1ObHyMFAXY/edit?usp=sharing>.
6. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навчальний посібник / Г. Л. Чайка. - К. : Знання, 2011. - 445 с.
7. Dana C. Psychological Science / C. Dana, C. Amy., 2010.
8. Schweitzer M. Goal Setting as a Motivator of Unethical Behavior / Schweitzer M., Ordonez, L., Douma. B.. // Academy of Management. – 2004. – С. 11.
9. Belle, N. Experimental evidence on relationship between public service motivation and job performance / Belle, N.. // Public Administration Review. – 2013.
10. Employee engagement [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>.
11. Herzberg\'s Motivator-Hygiene Theory [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Business/Introductory_Busine

[ss/Book%3A Introduction to Business \(OpenStax\)/09%3A Motivating Employees/9.06%3A Herzberg's Motivator-Hygiene Theory](#)

12. Tranquillo J. Using intrinsic and extrinsic motivation in continuing professional education / J. Tranquillo, M. Stecker. // Surgical Neurology International. – 2016.
13. Butler J, Giuliano P, Guiso L. Trust, values and false consensus. International Economic Review. 2015
14. Einar H. Dyvik. Estimated number of companies worldwide from 2000 to 2021 [Електронний ресурс] / Einar H. Dyvik. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/1260686/global-companies/>.
15. Carnegie D. How To Win Friends & Influence People / Dale Carnegie. – New York.
16. Птахівництво | МХП - mhp.com.ua [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/ptakhivnytstvo>.
17. YouControl - сервіс перевірки контрагентів. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25412361/.
18. Рестайлінг МХП [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://fb.watch/s18AG3zg4X/>
19. Наші люди | МХП [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/nashi-liudy>.
20. Наша діяльність [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/nasha-diialnist>.
21. A leading international food and agrotech company [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://api.next.mhp.com.ua/images/20ad4/aeac4/bfc7f1f5badd2.pdf>.

22. Новини МХП [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/news-mhp/mhp-vidznachili-nagorodoyu-privatelabel-2023-za-marku-sekreti-shefa>.
23. Юрій Косюк про цінності МХП, майбутнє компанії та сучасну Україну [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/watch/?v=333062591398051>.
24. Що таке OKR (цілі та ключові результати) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-viva/what-is-okr-objective-key-results>.
25. Наші принципи оплати праці [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp4u.com.ua/mhp-life/salary-principles>.
26. Добробут працівників (Wellbeing) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp4u.com.ua/mhp-life/wellbeing>.
27. Чому мотивація на роботі так важлива: приклад Google [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://stud-point.com/blog/self-development-and-motivation/chomu-motyvatsiia-na-roboti-tak-vazhlyva-pryklad-vid-google/>.
28. Gary Gibson G. Basic Neurochemistry: Molecular, Cellular and Medical Aspects. 6th edition. / G. Gary Gibson, J. Blass
29. These 100 companies have the happiest employees [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.hcamag.com/us/specialization/employee-engagement/these-100-companies-have-the-happiest-employees/179556>.
30. Практичний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» [Електронне видання] / К. В. Пічик, В. В. Храпкіна, Т. В. Гавриленко, І. А. Ігнат'єва, А. Ю. Сербенівська. –

Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2023. –
146 с.



