



УДК 331.1

**Лебедь В. О., студентка** (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне)

## **ВПЛИВ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ ДП «БУРШТИН УКРАЇНИ»)**

**Проведено аналіз факторів, які впливають на мотивацію персоналу підприємства. Розроблена система факторів мотивації персоналу з виділенням економічних, соціально-психологічних та організаційних чинників, що можуть використовуватись з метою оцінки їх впливу на стан вмотивованості працівників, покращення продуктивності праці, оцінки стійкості зв'язків працівників з підприємством. Проведено порівняльний аналіз чинників внутрішнього та ринкового середовища функціонування підприємства, що є істотними для формування мотиваційних настанов персоналу.**

**Ключові слова:** мотивація, персонал, плинність, продуктивність праці, ринкове середовище.

**Вступ.** На сучасному етапі розвитку в умовах, що склалися в Україні існує значна проблема мотивації особистості й тому спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності можна лише за вдосконаленої мотиваційної системи. Проблема ефективної мотивації персоналу підприємства завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем економічної науки, адже неефективна система мотивації часто викликає невдоволеність працівників, що призводить до зниження продуктивності праці.

В умовах, коли підприємство знаходиться у природному монопольному середовищі товарного ринку, так як ДП «Бурштин України», задоволення попиту на цьому ринку є більш ефективним за умови відсутності конкуренції. ДП «Бурштин України», хоч і є єдиним та унікальним українським підприємством, що займається видобутком, обробкою бурштину та торгівлею готової продукції, однак має суттєві ризики порушення ефективності своєї діяльності на стадії видобутку – всім відомою є висока тінізація цього виду діяльності. Сотні мільйонів доларів щорічно контрабандою оминають Україну. Тим часом незаконна розробка бурштинових надр зменшує запаси принаймні на 30 т щороку при загальних запасах у 1500 т [1].

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідженню питань удосконалення мотивації у її взаємозв'язку з результатами діяльності підпри-

ємств присвячено науковій праці вчених – класиків економічної науки, зокрема: С. Адамса, К. Альдерфера, В. Врума, Ф. Герцберга, Е. Лоулера, Д. МакГрегора, Д. МакКлеланда, А. Маслоу, Л. Портера, Ф. Тейлора та інших. Вагомий внесок у розвиток сучасної теорії мотивації здійснили такі вітчизняні дослідники, як Н. Гавкалова, Г. Дмитренко, А. Колот, І. Крейдич, М. Рогоза та інші. Водночас, застосування існуючого теоретико-методичного апарату до вивчення мотивації персоналу підприємства з урахуванням специфіки його ринкового середовища вимагає продовження досліджень задля виявлення відповідних сучасним реаліям важелів впливу на потреби персоналу відповідно до можливостей підприємства щодо їх задоволення.

**Постановка завдання.** Враховуючи зазначене, завданням власного дослідження визначено оцінку ринкового середовища функціонування підприємства, що є природним монополістом та єдиним підприємством з повним циклом видобутку та обробітку бурштину, на мотивацію персоналу.

**Наукові результати.** Надмірна поширеність тіньового видобутку бурштину значно ускладнює умови та результати роботи підприємства, в тому числі ті, що безпосередньо визначають можливості мотивування персоналу. Так, як відомо, лєвова частка бурштину видобувається незаконно і продається за кордон. А державне підприємство «Бурштин України», яке єдине сплачує величезну рентну плату за видобуті невеликі обсяги бурштину, працює на мінімальній потужності через неможливість скуповувати у населення видобутий коштовний матеріал – держава не виробила відповідного механізму. Натомість єдина в світі біржа бурштину в Гданську править від 3 до 8 євро за грам необробленого каменю залежно від фракції та відтінку.

Для збереження унікального підприємства необхідно враховувати, що конкуренту перевагу підприємству надає особливий обробіток, а саме це досягається завдяки складу професіональних працівників, які здатні виготовляти унікальний продукт за власною технологічною розробкою ДП «Бурштин України». Однією з особливостей виготовлення продукції на цьому підприємстві саме цими професіоналами є те, що виріб виготовляється з цілісного шматка бурштину, який взагалі не склеюється. Таке виробництво можливо лише на ДП «Бурштин України». З основним асортиментним рядом продукції (SE «Ukrainian Amber») можна ознайомитися на сайті підприємства [2].

Мотивація на підприємстві має обмеження у застосуванні матеріальних стимулів, що особливо помітно на тлі порівнянь із заробітками в тіньовому секторі. Втримання стійких зв'язків персоналу з підприємством є необхідною передумовою його розвитку та вимагає постійного моніторингу задоволеності факторами мотивації та їх



впливу на результати соціально-економічного розвитку підприємства.

З метою аналізу того, наскільки сучасний стан мотивації персоналу відповідає критеріям економічної ефективності, проаналізуємо динаміку випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати персоналу ДП «Бурштин України»

№ з/п	Назва показника	Одиниці виміру	Роки			
			2014	2015	2016	2017
1.	Продуктивність праці одного працівника	грн./год.	27,64	54,52	38,33	42,76
2.	Середня заробітна плата одного працівника	грн.	3 272,04	4 946,21	3 869,83	4 256,4
3.	Темп зростання продуктивності праці	%	-	197,25	70,30	111,56
4.	Темп зростання середньої заробітної плати	%	-	151,17	78,24	109,99
5.	Коефіцієнт випередження	-	-	1,31	0,90	1,01

Як бачимо, спостерігається тенденція зростання середньої заробітної плати з одночасним зростанням продуктивності праці. Але при цьому уже помітним, навіть без порівнянь з ринковим середовищем, низький рівень оплати праці. Як можливий наслідок низької середньої заробітної плати, випередження темпів продуктивності праці сповільнюється і лише у 2017 році ці показники почали зростати з майже однаковим темпом.

Підприємство має дуже високу частку проміжного споживання, виробництво є матеріаломістким, що має відповідний вплив на собівартість в частині матеріальних витрат. Спад купівельної спроможності населення певною мірою позначився на продажах, найбільше – продукції з позолотою. Високе проміжне споживання, зобов'язання щодо оплати праці персоналу за умови наявного скорочення споживання мають наслідком низьку рентабельність підприємства, що в 2017 році є майже нульовою.

Відтак, підприємство має негативні тенденції, але попри це втримує відносно постійний кадровий склад. Так, підприємству вдалося втримати чисельність персоналу на рівні 107 працівників, що хоч і має певне скорочення відносно попередніх років, але загалом є незначним.

За таких умов мотивація персоналу стає не просто складним завданням для менеджменту підприємства. Водночас, враховуючи досягнутий рівень розвитку підприємства та його стійкі лідерські позиції порівняно з конкурентами, вбачається, що обрана політика збереження кадрового складу є виправданою. Сформований склад персоналу з урахуванням його високої кваліфікації та творчого потенціалу дозволяє впевнено втримувати лідерські позиції в своєму сегменті ринку.

Звичайно, видобуток бурштину потребує державних рішень щодо легалізації тіншового видобутку, оскільки це серйозно позначається на перспективах не лише досліджуваного підприємства, але й чинить відомі екологічні та соціально-економічні проблеми регіонів, де зосереджені родовища бурштину. Водночас, не маючи важелів вирішення цієї проблеми та не визначаючи це завданням цього дослідження, стан та використання факторів мотивації персоналу будемо досліджувати в існуючих умовах, припускаючи збереження умов зовнішнього середовища функціонування підприємства в такому ж вигляді в найближчій перспективі.

При цьому ми враховуємо те, що можливості для розширення ринку збуту продукції у підприємства є з огляду на високу якість продукції та унікальність частини асортименту. В найближчій перспективі таке розширення можливе, принаймні, щодо зовнішнього ринку, а отже, і відкриває можливості для збільшення виробничої програми, зростання продуктивності праці та потребує відповідних рішень щодо удосконалення мотивації персоналу з пошуком найбільш дієвих факторів впливу.

Порівнюючи плинність персоналу та матеріальні стимули зайнятості у вигляді заробітної плати у ринковому середовищі функціонування підприємства, в останніх роках сформувались протилежні тенденції щодо вивільнення та оплати праці персоналу (табл. 2) [7; 8].



Таблиця 2

Показники заробітної плати та вивільнення персоналу  
ДП «Бурштин України» у середовищі його функціонування

№ з/п	Показники	Роки			
		2014	2015	2016	2017
1.	Середньомісячна номінальна заробітна плата одного працівника, грн:				
	- на підприємстві	3272,04	4 946,21	3 869,83	4 256,4
	- в Рівненській області	4 369	4 998	6 307	7 892
	- в Україні	3 988	4 791	5 902	2 631
2.	Рівень вивільнення штатних працівників, % до середньооблікової чисельності:				
	- на підприємстві	35,51	49,09	18,10	11,22
	- в Рівненській області	23,7	24,7	21,2	(-)
	- в Україні	30,3	30,2	29,2	(-)

Попри набагато меншу заробітну плату як порівняно з регіоном, так і в Україні, кадровий склад підприємства є більш постійним. При збереженні низької середньої оплати праці це можна пов'язати зі сформованими тісними зв'язками персоналу з підприємством, що за умов недостатньої матеріальної мотивації не призводить до пошуку більш високооплачуваної роботи за іншим фахом, як це характерно для багатьох інших підприємств.

Разом з тим, плинність персоналу все-одно є досить високою, що може бути ознакою недостатньої задоволеності існуючою системою мотивації на підприємстві та вимагає з'ясування причин. Серед них можуть бути звужені можливості для високого виробітку та відповідно заробітної плати з причин неповного використання робочого часу. На підприємстві такі втрати виникають не лише з причин зменшення попиту на досить дорогу продукцію підприємства. Серед об'єктивних причин – скорочення видобутку сировини та переведення в неповний робочий час у зимовий період на дільниці з видобутку (Клесівська гірничо-дільнична). Такі зміни зумовлені не лише ринковими умовами, але й державним регулюванням розробки надр, що є обов'язковим для підприємства та створює відповідні порушення у ритмічності роботи та відповідні економічні втрати. Звичайно, це створює об'єктивні причини порушення конкурентних позицій підприємства порівняно з нелегальними видобувачами бурштину.

Отже, у зв'язку із сформованими передумовами збоїв у формуванні доданої вартості, а отже, і обмеженого застосування матеріальних стимулів, постає потреба розробки системи факторів, що найповніше враховувала б потреби підприємства, персоналу та вплив факторів зовнішнього середовища.

Відштовхуючись від теоретичних напрацювань щодо класифікацій факторів мотивації, наведених у працях [3; 4; 5; 6], доцільно використовувати систему факторів мотивації працівників, в якій фактори згруповані нами на економічні, соціально-психологічні та організаційні. Така система з одного боку відповідає можливостям групування потреб працівників, а з іншого – цілком відповідає логіці застосування та структурі важелів управлінського впливу на підприємствах (рисунок).



Рисунок. Система факторів мотивації персоналу



Для оцінки дії факторів доцільно застосовувати метод соціологічного опитування працівників підприємства для виявлення резервів покращання рівня вмотивованості до роботи на цьому підприємстві, підвищення продуктивності праці та зміцнення стійкості зв'язків.

Для ілюстрації таких можливостей нами проведено моделювання зв'язків факторів мотивації та їх впливу на окремі результати діяльності персоналу та підприємства, результати якого відображені в одній з попередніх публікацій [9] та підтверджують теоретичну спроможність запропонованої системи факторів мотивації.

**Висновки.** Різні підходи до виділення факторів мотивації обумовлюють постійну актуальність науково-прикладного завдання застосування таких мотиваційних інструментів, що найповніше відповідали б потребам підприємства, враховували вплив чинників ринкового середовища його функціонування та відображали б пріоритети персоналу. У зв'язку з цим у роботі обґрунтована система з виділенням економічних, організаційних та соціально-психологічних факторів, що створює можливості їх використання у контексті застосування відповідних методів впливу на поведінку персоналу та розроблена в контексті балансу інтересу сторін щодо використання мотиваційних інструментів.

Передумовою успішних дій щодо удосконалення мотивації персоналу є стійка ринкова конкурентна позиція підприємства, сформований якісний склад персоналу, що володіє унікальними навичками обробітку бурштину та, як виявлено в ході дослідження, має сформовані стійкі зв'язки з підприємством, цінність яких переважає недоліки матеріального мотивування.

1. Рівненський бурштин : матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/>
2. Офіційний сайт ДП «Бурштин України» – Режим доступу: <http://amber-gem.com>
3. Бакуліна О. С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації євроінтеграційних пріоритетів : дис. канд. екон. наук / О. С. Бакуліна. – Житомир : Житомирський національний агро-екологічний університет, 2015. – 280 арк.
4. Кичко І. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії / І. Кичко, М. Горбаченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2017. – № 1. – С. 7–14. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu\\_2017\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2017_1_3)
5. Єлець О. П. (2016). Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, (2). С. 78–83.
6. Грищенко Д. Г. Мотивація персоналу як основний інструмент досягнення цілей організації / Грищенко Д. Г., Дворак, Ю. С. // Наукові праці Національного університету харчових технологій. –2017. – № 1, (23). – С. 100–108.
7. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Офіційний сайт Головного управління статистики в Рівненській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.rv.ukrstat.gov.ua/> 9. Міщук Г. Ю. Мотивація персоналу підприємства: оцінка факторів, моделювання зв'язків / Міщук Г. Ю., Лебедь В. О. // Вісник НУВГП. – 2017. – № 3 (79).

Рецензент: д.е.н., професор Міщук Г. Ю. (НУВГП)

---

**Lebed V. O., Senior Student** (National University of Water and Environmental Engineering, Rivne)

### **INFLUENCE OF ENTERPRISE ENVIRONMENT ON MOTIVATION OF PERSONNEL (ON THE EXAMPLE OF SE «AMBER OF UKRAINE»)**

The analysis of the factors, which influence on motivation of the personnel of the enterprise is carried out. The system of factors of motivation of personnel with allocation of economic, social-psychological and organizational factors is worked out; it can be used for the purpose of estimation of their influence on the condition of employees motivation, improvement of labour productivity, estimation of stability of connections of employees with the enterprise. The comparative analysis of factors of internal and market environment of enterprise functioning is conducted, which are substantial for the forming of the motivational aspirations of personnel.

**Keywords:** motivation, personnel, fluidity, labour productivity, market environment.

---

**Лебедь В. А., студентка** (Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно)

### **ВЛИЯНИЕ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ГП «ЯНТАРЬ УКРАИНЫ»)**

Проведен анализ факторов, влияющих на мотивацию персонала предприятия. Разработанная система факторов мотивации персонала с выделением экономических, социально-психологических и организационных факторов, которые могут использоваться для оценки их влияния на состояние мотивированности работников, улучшение производительности труда, оценки устойчивости связей работников с предприятием. Проведен сравнительный анализ факторов внутренней и рыночной среды функционирования предприятия, являющиеся существенными для формирования мотивационных установок персонала.

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, текучесть, производительность труда, рыночная среда.

---