

подарунок. Можливо і продаж надлишку за принципом "два в одному" ("при покупці двох банок горошку споживач отримує третю банку (або банку кукурудзи) безкоштовно!").

3. Стимулювання персоналу за результатами продажу. Можна призначити грошову або натуральну винагороду продавцям за продаж "неліквідів". Особливо гостро це працює, якщо покупець може вибирати між кількома видами товарів.

4. Продаж конкурентам за пільговими цінами.

5. Повернення постачальнику або виробнику. Кращий момент для такого роду переговорів напередодні угоди про закупівлю нової товарної лінії або розміщенні великого замовлення на закупівлю. Наприклад, якщо виробник може здійснювати вторинну переробку овочів та фруктів.

Зростання попиту на свіжі продукти може відбуватися у випадку з удосконаленням технології пакування та перевезення. Завдяки кращим технологіям у перевезенні, пакуванні й селекції, овочі можна перевозити на великі відстані та протягом тривалого часу, з врахуванням товарного вигляду і високої якості.

Завдяки поліпшеним можливостям зберігання овочів та фруктів, їх можна споживати цілий рік. Наприклад, зберігання капусти в умовах контрольованої атмосфери дозволяє зберігати овочі свіжими і хрусткими ледь не до наступного врожаю. Як наслідок, високоякісну свіжу капусту можна купити в магазинах протягом цілого року.

Використані джерела

1. Шмаглій О. Б., Плодоовочевий сектор України: чинники розвитку та пріоритети зростання Економіка України". 2015. 5 (642). С.52-68.
2. Шумейко А., Рibaкова О. Пропозиція. *Головний журнал з питань агробізнесу*. URL://propozitsiya.com/ua/tinok-fruktiv-i-yagid

Анжеліка СИНІЧЕНКО

старший викладач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки ДонНУ
імені Василя Стуса, м. Вінниця

МЕТОДИ МОТИВАЦІЙНОГО ВПЛИВУ МЕНЕДЖЕРІВ ВИЩОЇ ЛАНКИ

У сучасних умовах функціонування одним з перспективних завдань для підприємства стає пошук ефективних методів стимулювання персоналу, серед яких є мотивація співробітників. З огляду на це постає завдання перед менеджерами вищої ланки – знайти компроміс між умовами роботи і оплатою

праці, таким чином, щоб задовольняли, як керівництво так і співробітників. Тому аналіз методів мотиваційного впливу є важливим завданням і нагальною потребою для менеджерів вищої ланки.

Значний внесок у розвиток теорії мотивації внесли Д.Богія, А.Запорожець, Е.Льїн, А.Колот, А. Маслоу та ін. Проблема мотивації персоналу як провідної складової менеджменту організації розглядається в наукових працях вчених Л.Дороніної, О.Чумаченко, В.Герчикова, А.Сторшина, Н.Герасимяк, Е.Сардак і ін. У той же час питання, пов'язані з дослідженням методів мотиваційного впливу менеджерів вищої ланки, вимагають більш детального дослідження.

Ефективна мотивація працівників – одне з найбільш складних питань, що стоять перед менеджерами вищої ланки. Модель покарань і заохочень не завжди працює на окремих співробітників. Особливо це відноситься до організацій, де дати оцінку результативності діяльності кожного окремого співробітника складно або навіть неможливо. Досвідчений менеджер знає, що уважний підхід до співробітників, своєчасне заохочення і реагування на промахи – запорука успішного ведення бізнесу. Неefективна система мотивації може викликати у працівників незадоволеність, що завжди призводить до зниження продуктивності праці, падіння якості, порушення дисципліни [1].

Залежно від того, які завдання вирішують менеджери за допомогою використання певного механізму мотивації, можна виділити два основних види мотиваційного впливу на персонал.

Перший вид мотиваційного впливу полягає в тому, що шляхом зовнішнього впливу на співробітника формуються певні мотиви, які спонукають його здійснювати дії, що призводять до бажаного результату. Для використання цього виду мотиваційного впливу менеджер повинен добре знати, які мотиви можуть спонукати співробітника до бажаних дій, і те, які способи і форми мотивації доцільно використовувати, враховуючи індивідуальні особливості працівника, його ціннісні орієнтації, рівень прагнень.

Другий вид мотиваційного впливу спрямований на формування певної мотиваційної структури людини. Цей вид мотивації носить характер виховної й освітньої роботи, та часто не пов'язаний з якимись конкретними діями чи результатами, які очікується отримати від співробітника у вигляді підсумку його діяльності. Він вимагає великих зусиль, знань і здібностей менеджера для його здійснення.

Центральне місце в системі мотиваційного впливу посідають методи матеріального стимулювання праці. Відзначимо, що матеріальну винагороду та компенсаційні пакети підприємства повинні відповідати статусу посади, функціоналу, рівню відповідальності, професійним і діловим якостям, а також

результатам праці співробітників, бути конкурентоспроможними на ринку праці і враховувати рівень життя співробітників. Дуже важливо щоб система матеріального стимулювання гнучко реагувала на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду формування систем матеріальної мотивації персоналу [2; 3; 4] дозволив виділити три групи типових недоліків або, іншими словами, три причини, за якими ці системи працюють неадекватно:

- невідповідність заробітної плати середнього рівня оплати праці по галузі або регіону;
- схема преміювання слабо пов'язана з цілями і результатами організації;
- слабка особиста участь менеджерів у розробці схем мотивації.

Матеріальні мотиви, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки співробітників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви є другорядними. Мета нематеріальної мотивації досить проста – підвищити зацікавленість співробітника у своїй роботі, яка відіб'ється на підвищенні продуктивності праці, рівні залученості співробітника в загальну справу організації та, відповідно, підвищить прибуток підприємства.

Ефективність мотивації, як і інші проблеми в діяльності менеджерів визначається конкретною ситуацією. Якщо в якості передумови розглядати мотивацію як сукупність обставин (причин і умов), які спонукають людей до діяльності, то можна зробити висновок, що серед спонукальних причин, що сприяють залученню до праці, ключове місце займають потреби людей, які усвідомлюються ними в процесі споживання благ і послуг; недостатній рівень задоволення людьми своїх матеріальних, духовних і соціальних потреб і одночасно усвідомлення ними реальних можливостей повного задоволення.

Глибокі зміни в структурі і якості робочої сили, у змісті праці, вичерпання резервів зростання ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини вимагають нетрадиційних підходів до посилення мотивації праці. При цьому завдання полягає в тому, щоб привести в дію ті можливості людини, які пов'язані з її майстерністю, освітою та підготовкою, орієнтирами, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості, самореалізації. Такі висновки не тільки теоретично обгрунтовані, а й підтверджені практикою. Американські фахівці у сфері управління Т. Петерс і Р. Уотермен [5] на підставі вивчення досвіду 62 процвітаючих фірм прийшли до висновку про те, що найбільшого успіху досягають ті фірми, які прагнуть створити у свого персоналу почуття причетності до спільної справи, підтримувати обстановку довіри до працівників, свободи творчості, самостійності.

Таким чином, можна зробити такі висновки. Застосування різних конфігурацій і методів мотивації дасть можливість менеджерам вищої ланки

сформувані ефективну мотивацію кадрів до результативної діяльності, що, у свою чергу, сприятиме розвитку підприємства.

Оптимізація мотиваційного впливу менеджерів залежить не тільки від професійних компетенцій менеджера, але і від його системи знань, умінь і навичок у сфері мотивації і стимулювання персоналу.

Використані джерела

1. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень. Персонал. 2008. №2. С.50-55.
2. Шафранська Т.Ю., Основні види мотивації працівників / Т.Ю. Шафранська, О.В. Коломієць. URL://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm
3. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего. М: Смысл, 2013. 608 с.
4. Скачкова Л. С., Костенко Е. П., Бутова С.В., Михалкина Е. В. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий / под ред. Михалкиной Е. В. Ростов-на-Дону: Изд-во «Содействие – XXI век», 2015. 226 с.
5. Питере Т., Уотерман-мл. Р.: В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки: пер. с англ. Изд. 3, Альпина Паблшер, 2018. 524 с.

Оксана СИТНИЦЬКА

аспірантка кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу THEU

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

Людський ресурс – найбільш складний об'єкт управління у будь якій організації. На відміну від інших факторів виробництва, він є соціальним та біологічним організмом, що здатний самостійно приймати рішення, активно діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має свої власні суб'єктивні інтереси. Досить часто управлінці акцентують увагу на фінансових ресурсах, матеріальному забезпеченню існування тих чи інших організаційних структур, несправедливо нехтуючи найважливішим – людським потенціалом. І це є найбільшою помилкою, оскільки ефективність діяльності будь якої організації залежить в першу чергу від якісного менеджменту персоналу.

В сучасних умовах людські ресурси є не лише найважливішим елементом виробничого процесу, а й головним стратегічним ресурсом організації у конкурентній боротьбі. Навіть за наявних найновітніших технологій, прекрасних ідей, ідеальних умов, без добре підготовленого персоналу, його ефективної роботи домогтися успіху неможливо. Звичайно, це стосується і управління людським капіталом в об'єднаних територіальних громадах, що знаходяться в стані постійної конкурентної боротьби з іншими ОТГ.