



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
Янків М. Д.
« 25 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ЛЬВІВСЬКИЙ ЛІКЕРО- ГОРІЛЧАНІЙ ЗАВОД»

Студента 2 курсу, групи ММОА-22
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Бойчука Віктора Віталійовича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

кандидат економічних наук -
(науковий ступінь, вчене звання)

Кульчицький Іван Іванович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

ТВО технічного директора

ПрАТ «Львівський лікєро-горілчаний завод»

Рецензент:


(підпис)

Ганущин Андрій Володимирович
(науковий ступінь, вчене звання)

(прізвище, ім'я, по-батькові)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПРИВАТНОМУ
АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ЛЬВІВСЬКИЙ ЛІКЕРО-
ГОРІЛЧАНІЙ ЗАВОД»

Студента Бойчука В. В. групи ММОА-22
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Кульчицький І. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Ганущин А. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о.завідувача кафедри  Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«25» грудня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь підготовки _____ магістр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
Янків М. Д.
«19» травня 2023 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Бойчуку Віктору Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ЛЬВІВСЬКИЙ ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНІЙ ЗАВОД»**

Керівник роботи: **Кульчицький Іван Іванович**, кандидат економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 17 травня 2023 року № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2023 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані, звітність досліджуваного підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

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

Рис. 1.1 – 1.6 і табл. 1.1 – ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ

Рис. 2.1 - 2.2 і табл. 2.1. – 2.9 – АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ НА ПРАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНІЙ ЗАВОД»

Рис.3.1 - 3.7 і табл. 3.1 - 3.2 – КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА ЗАХОДІВ ТА НАПРЯМКІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ЛЬВІВСЬКИЙ ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНІЙ ЗАВОД»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень- червень 2023 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2023р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий 2024 р.</i>	

Студент

Бойчук
(підпис)

Бойчук В. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Кульчицький
(підпис)

Кульчицький І. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бойчук Д.М. Удосконалення мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві (на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Леомарк»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування» («Бізнес-адміністрування»). – Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 123 сторінки, включаючи 43 таблиць, 13 рисунків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи мотивації та стимулювання, здійснено аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу ТзОВ «Леомарк», запропоновано способи вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу досліджуваного підприємства.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесені конкретні пропозиції.

Ключові слова: методи, заходи, удосконалення, мотивація, стимулювання, персонал, працівник, підприємство, ефективність.

ANNOTATION

Boychuk D.M. Improving the motivation and stimulation of personnel at the enterprise (on the example of Leomark Limited Liability Company) - Manuscript.

Research for the educational degree of Master in the field of knowledge "Management and Administration", specialty "Management", specialization "Management of Organizations and Administration" ("Business Administration") - Lviv, 2024.

The volume of work is 123 pages, including 43 tables, 13 figures.

The article considers the theoretical and methodological foundations of motivation and incentives, analyzes the system of motivation and incentives for the staff of Leomark LLC, and suggests ways to improve the system of motivation and incentives for the staff of the studied enterprise.

On the basis of theoretical and practical materials, the relevant conclusions are drawn and specific proposals are made.

Keywords: methods, measures, improvement, motivation, incentives, personnel, employee, enterprise, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Теоретичні основи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві.....	11
1.2 Види та методи мотивації та стимулювання персоналу.....	28
1.3 Теоретичні аспекти запровадження системи ключових показників ефективності на підприємстві.....	32
Висновки до I розділу.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАХОДІВ І МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ НА ТЗОВ «ЛЕОМАРК»	39
2.1 Загальна характеристика Тзов «Леомарк».....	39
2.2 Аналіз економічної та управлінської діяльності підприємства.....	47
2.3 Дослідження методів і заходів мотивації та стимулювання персоналу.....	58
2.4 Дослідження ефективності системи мотивації та стимулювання на підприємстві.....	69
Висновки до II розділу.....	75
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ І МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТЗОВ «ЛЕОМАРК».....	77
3.1 Пропозиції методів і заходів удосконалення мотивації та стимулювання.....	77
3.2 Обґрунтування заходів нематеріальної та матеріальної мотивації і стимулювання.....	90
3.3 Оцінка ефективності заходів удосконалення мотивації та стимулювання персоналу.....	94
Висновки до III розділу.....	106
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114

ВСТУП

У економічно розвинених країнах успішні підприємства відіграють значну роль у формуванні валового внутрішнього продукту, створенні додаткових робочих місць і виступають своєрідним стабілізатором соціально-економічного розвитку. Актуальність мотивації та стимулювання праці відіграє важливу роль у побудові успішного підприємства, яке розвивається за умови наявності кваліфікованих і задоволених працівників. Завдяки вмілій реалізації форм мотивації та стимулювання праці керівництво підприємства отримує лояльних працівників, які сумлінно виконують свої обов'язки.

Мотиваційна структура підприємства у сфері торгівлі має бути стабільною та стійкістю, однак вона може змінюватися під впливом різних факторів. Необхідність пошуку та розробки ефективних методів формування системи мотивації персоналу в сучасних підприємствах становить актуальність теми дослідження. Відсутність цілісного уявлення про мотиваційні фактори трудової діяльності обумовлюють необхідність подальших досліджень щодо удосконалення системи мотивації праці на підприємствах.

Створення оптимальних методів мотивації та стимулювання праці вплине на результати праці працівників, буде мотивувати до підвищення рівня продуктивності та якості праці. Неправильний підхід керівництва підприємства до впровадження заходів стимулювання (оцінка працівників, механізм виплати зарплат, премій, додаткових доплат) може викликати демотивацію у працівника, а недооцінка виконаних завдань – зниження мотивації або розчарування.

Значний внесок у процес дослідження теорії і практики мотивації зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як: М. Туган-Барановський, Ф. Тейлор, М. Фоллет, А. Файоль, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Врум, Ф. Герцберг, Л. Партер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор та інші. Однак у наукових працях зазначених авторів недостатньо висвітлені проблеми з удосконалення заходів мотивації праці, відповідно даний факт обумовлює проведення подальших досліджень.

Об'єкт дослідження: процеси мотивації та стимулювання персоналу на підприємствах торговельної галузі.

Предмет дослідження: удосконалення заходів і методів мотивації і стимулювання персоналу на підприємстві ТзОВ «Леомарк».

Метою даної роботи є розробка заходів із удосконалення мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві ТзОВ «Леомарк» на основі теоретичних і практичних узагальнень.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлені такі *завдання*:

- визначити теоретичні основи мотивації і стимулюванням персоналу на підприємстві;
- дослідити теоретичні аспекти запровадження КРІ на підприємстві;
- провести загальну характеристику ТзОВ «Леомарк»;
- дослідити ефективність системи мотивації та стимулювання на підприємстві;
- розробити пропозиції з впровадження методів та заходів удосконалення мотивації та стимулювання;
- провести оцінку ефективності заходів удосконалення мотивації та стимулювання персоналу.

Базою дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Леомарк», форма власності приватна. Основний вид діяльності: «Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього». У своїй діяльності підприємство належить до галузі торгівлі. ТзОВ «Леомарк» зареєстровано 26.04.1995 року, за юридичною адресою: 81032, Україна, Львівська область, Яворівський р-н, село Наконечне Перше, Вулиця М. Лисенка, будинок 17. Засновник Хархаліс Ігор Михайлович.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за звітний період, 2022 р., становила 109 237,10 грн., собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) становила 72 824,90 грн. Структура апарату управління ТзОВ «Леомарк» складається з: директора, начальника відділу збуту, начальника

відділу матеріально-технічного постачання, начальника відділу маркетингу та головного бухгалтера.

До апарату управління підприємства входить начальник відділу збуту - організовує та координує збутову діяльність відповідно до замовлень і укладених договорів.

Начальник відділу матеріально-технічного постачання – відповідає за пошук та вивчення пропозицій товарів (на заводах виробників та торгівельних мережах), вивченням цінової ситуації на ринках товарів та задовольняти потреби споживачів продукції.

Начальник відділу маркетингу – здійснює аналіз та оцінку діючих структур збутових каналів, проводить дослідження та оцінку потреб споживачів.

Головний бухгалтер – здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності та контроль за ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, схоронністю власності підприємства.

Загальна чисельність працівників згідно штатного розпису складає 31 особи.

Основними конкурентами ТзОВ «Леомарк» є: ТзОВ «Металторг», ТзОВ «Метал-Альянс», ТзОВ «Метал-Сервіс». Ці компанії також пропонують широкий асортимент металевих виробів і працюють з широким спектром клієнтів.

У даній роботі використано такі *методи дослідження*: методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняльного та системного аналізу (п. 1.1, п. 1.2, п. 1.3). Під час дослідження джерел інформації використовувалися методи: аналізу та синтезу, абстрагування й ідеалізації, індукції та дедукції, класифікації і систематизації, конкретизації та узагальнення. В аналітико-дослідницькому завданні використано методи: структурно-функціонального та логічного аналізу, статистичного аналізу, моделювання (п. 2.1, п. 2.2, п. 2.3), методи порівнянь, анкетування для проведення діагностики та аналізу системи мотивації персоналу

підприємства (п. 2.4). В проектно-рекомендаційному розділі здебільшого використовувався метод обробки інформації (п. 1.1 - п. 3.3).

Використано узагальнення та системний метод (для висновків). Метод інформаційно-логічного моделювання (складання рисунків і таблиць).

Практичне значення отриманих результатів на основі наукових обґрунтувань і висновків, дозволить оцінити мотивацію та стимулювання персоналу ТзОВ «Леомарк», проаналізувати її недоліки та переваги, надати рекомендації щодо напрямків і методів її удосконалення.

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 123 сторінок, з яких 107 сторінки – основний текст. Робота містить 43 таблиць, 13 рисунків і список використаних джерел із 97 найменувань на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Теоретичні основи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві

Прагнення людей задовольнити свої життєві потреби надає потенційні можливості для економічного розвитку, підприємницької діяльності. З метою покращення ефективної діяльності працівників на підприємствах є необхідним вивчення та розуміння теоретичних аспектів мотивації і стимулювання персоналу.

На підприємствах, які ефективно розвиваються значення мотивації та стимулювання персоналу посідає важливе місце в системі управління персоналом. Мотивація та стимулювання впливає на продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства в цілому.

Для розкриття розуміння теоретичних і прикладних аспектів мотивації необхідно спершу дослідити чинники, які викликають у людини бажання почати діяти. До таких чинників можна віднести «потреби».

У житті людини потреби здебільшого формуються під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Потреби спонукають людину до дій і пошуку способів до їх задоволення.

Аналіз наукових досліджень учених дає змогу розкрити визначення «потреба» (табл. 1).

На підставі вище наведеного можемо прийти до розуміння, що термін «потреба» може мати різні значення в залежності від контексту. Загалом, потреби виникають з необхідністю у чогось, залежність від об'єктивних умов життєдіяльності та є рушійною силою активності людини.

У психології потреби визначаються як внутрішні стани, які виникають у людини внаслідок необхідності у чомусь, що їй не вистачає для нормального існування та розвитку. Вони є рушійною силою активності людини [3, с. 369].

Таблиця 1.1

Визначення терміну «потреби»*

Джерело	Визначення
А. Колот, С. Цимбалюк. [1, с. 10]	Потреба – відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку організму, особистості, соціальної групи.
А. Соловійов [2, с. 19]	Потреба – особливий стан психіки індивіда, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. Потреби в належності – потреби об'єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо). Потреби в повазі – потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції, визнання іншими людьми). Потреби в самореалізації – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, у розвитку як особистості. Потреби в успіху – потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності. Потреби у владі – потреби впливати на поведінку інших людей. Потреби фізіологічні – потреби, що пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо).
Т. Дуткевич [3, с. 369]	Потреба – стан нужди, що виражає залежність організму від конкретних умов існування і виступає джерелом його активності (С. Д. Максименко).

*Джерело: складено автором на підставі [1, с. 10; 2, с. 19; 3, с. 369]

Учений М. Туган-Барановський розробив свою класифікацію потреб. Потреби Він поділив на п'ять груп:

- фізіологічні;
- статеві;
- симптоматичні інстинкти;
- альтруїстичні;
- потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах.

Класифікацію потреб наведено в табл. 1.2.

З вище наведеного можна прийти до розуміння важливості «потреб» у мотивації і стимулюванні працівників. За своєю суттю «потреби» спонукають людей до певних дій, які у свою чергу спрямовані до досягнення відповідних цілей.

Таблиця 1.2

Узагальнена класифікація потреб М. Туган-Барановського *

Ознаки	Види потреб
За природою виникнення	Первинні – фізіологічні, природжені (в їжі, воді, повітрі, відпочинку тощо) Вторинні – психологічні, усвідомлені з досвідом (в успіху, повазі і ін.)
За суб'єктом вияву	Особисті – виникають і розвиваються у процесі життєдіяльності людини Групові – виникають і розвиваються у процесі функціонування групи Суспільні – визначаються необхідністю функціонування й розвитку суспільства
За кількісною визначеністю і можливістю задоволення	Абсолютні – мають абстрактний характер, їх не можна задовольнити наявними благами та послугами Дійсні – мають конкретний характер, спрямовані на конкретні блага й послуги, але не пов'язані з платоспроможністю споживачів Платоспроможні – визначаються відповідними можливостями споживачів
За ступенем задоволення	Задоволені за допомогою наявних благ і послуг Частково задоволені – задоволені лише частково, розмір чи набір благ не відповідає очікуваному Не задоволені за допомогою наявних благ і послуг
За частотою виникнення	Разові – у разі їх задоволення, більше не актуалізуються Періодичні – виникають через більш чи менш тривалий проміжок часу Постійні – мають постійний характер.

*Джерело: складено автором на основі [1, с. 10]

У різних людей (працівників) виникають, змінюються різні потреби протягом їхньої життєвої діяльності. А. Колот, С. Цимбалюк поділяють пріоритетність по задоволенню потреб на зовнішні і внутрішні чинники стосовно до людини [1, с. 11]:

- зовнішні чинники: соціальні, побутові, економічні, політичні, географічні чинники;
- внутрішні чинники: виховання людини, компетентність, психологічні характеристики, соціальний статус, ціннісні орієнтації, досягнення та поразки, що були протягом життєвого досвіду.

Значна кількість і вид потреб взаємозалежні від віку працівника, на початку трудової кар'єри, а в амбітних працівників, більше проявляються конкурентні потреби. Працівники старшого покоління віддають перевагу стабільності, сприятливому соціально-психологічному клімату та корпоративній культурі.

Більшість потреб за своєю природою мають тенденцію періодично виникати після їх задоволення. При цьому може змінюватись як форма їх вияву, так і значущість для працівника. Слід відмітити, що реагування на потреби в різних працівників проявляється різними способами від спроби будь-яким способом задовольнити потреби, до ігнорування одних потреб, шляхом задоволення інших [1, с. 12].

Враховуючи, що мотивація і стимулювання прямо впливають на рівень задоволення потреб працівниками їх теоретичні аспекти слід розглянути детально.

Над дослідженням мотивації і стимулювання працювали й працюють багато вчених економістів. Історичний внесок у розвиток теорії і практики здійснили свій внесок всесвітньо відомі зарубіжні автори сучасних теорій мотивації такі як: Ф. Тейлор [4], М. Фоллет, А. Файоль [5], А. Маслоу, Е. Мейо, М. Врум, Ф. Герцберг, Л. Партер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор та інші.

Дослідниками, науковцями було виявлено значну залежність між рівнем мотивації працівників та показниками ефективної діяльності усього підприємства. Ця залежність була виявлена на підприємствах різних розмірів, різних країн та доведена дослідженнями, вчених, і незалежних експертів (консалтингові агентства) [6].

Мотивація. Г. Вербицька зазначає, що використання терміну «мотивація» у науковий обіг започаткував А. Шопенгауер (1788-1860 рр.) в статті «Чотири принципи достатньої причини» після чого цей термін почали використовувати для пояснення причин поведінки людей [7].

В літературі поняття «мотивація» трактується науковцями, вченими неоднозначно, хоча більшість його визначень схожі. Наукові підходи до визначення поняття «мотивація» наведено в табл. 1.3.

Провівши аналіз підходів учених прийшли до висновку, що у розумінні терміну «мотивація» відсутнє єдине універсальне визначення. Однак всі визначення містять спільну рису, яка вказує, що мотивація це певні прагнення до дії. Неоднозначне розуміння терміну мотивації пояснюється множинністю підходів до методів її дослідження.

Таблиця 1.3

Основні підходи до визначення поняття «мотивація»*

Джерела	Визначення
О. Баєва [8, с. 188]	Мотивація у загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Мотивація з точки зору поведінки людини – це процес свідомого вибору того чи іншого типу діяльності в результаті комплексного впливу зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів
І. Бех [9, с. 349]	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку
Л. Балабанова, О. Сардак [10, с. 297]	Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації
А. Колот [11, с. 78]	Мотивація – це: «сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації»
Т. Єгоркіна [12, с. 338]	Мотивація – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення власних цілей або цілей організації (Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі)
Н. Дикань, І. Борисенко [13, с. 54]	Готовність людей докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу
І. Мушкін [14, с. 44–45]	Функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства
А. Соловійов [15, с. 15]	Мотивація – процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації
Т. Дуткевич [16, с. 369]	Мотивація – система усіх видів спонукань особистості (потреби, мотиви, інтереси, цілі, установки, ідеали), які регулюють поведінку і діяльність людини
О. Крушельницька, Д. Мельничук [17, с. 117]	Мотивація – довготерміновий вплив на працівників задля зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи й розвиток на цій основі трудового потенціалу

*Джерело: складено автором

Мотивування це процес формування психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку та установку до діяльності, спрямовує і активізує її. Мотивація праці становить прагнення працівників задовольнити свої потреби; в загальному розумінні мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють до трудової діяльності і надають цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [18].

У ефективній системі управління персоналом важливим складовим елементом є мотивація. Така мотивація має охоплювати мотиви і стимули [19].

Стимулювання. Стимул – (від лат. stimulus – загострена палиця, якою поганяють тварин) – зовнішній вплив, що впливає на процес і результати діяльності [20, с. 297].

Часто з категоріями «мотив» пов'язується «стимул», дані поняття доповнюють один одного:

Стимул - це провідний елемент керування людськими ресурсами організації, що є зовнішнім спонуканням до діяльності. Саме стимули переводять потреби й інтереси в мотиви, тобто в особистісну значеннєву причину дій, власну зацікавленість [21, с. 58].

Стимулом є прагнення працівника просунутися по службовій драбині, його участь в управлінні підприємством та прийняття рішень в організації [22, с. 110].

Стимулювання праці – це елемент впливу на активність в діяльності персоналу, тобто спонукання до активної діяльності за допомогою зацікавленості як матеріальної, так і нематеріальної [23, с. 377].

Існує матеріальне і нематеріальне стимулювання. Нематеріальні стимули можуть виступати в різній формі, їх різноманітність обмежується тільки можливостями організації і потребами працівників. Коли окремі види стимулів відповідають певним потребам і певним працівникам, тоді вони володіють великою мотиваційною дією. До нематеріальних форм мотивації належать: творче стимулювання; організаційне стимулювання; корпоративна культура; моральне стимулювання; стимулювання вільним часом; стимулювання навчанням [24, с. 299].

Система матеріального стимулювання – це один із найбільш дієвих інструментів управління, що дозволяють впливати на ефективність діяльності працівників і усієї компанії в цілому [24, с. 300].

В управлінській діяльності стимул – зовнішній чинник, що має цільову спрямованість, впливає на мотивацію працівника і спонукає до певних дій. Стимули використовуються, як спосіб впливу на мотивацію персоналу, для досягнення поставлених цілей, планів, і т. ін. Поняття мотив, і стимул не тотожні, якщо мотив є «внутрішнім двигуном» людини, то стимул це своєрідний «пусковий пристрій» для нього (винагороди, адміністративні впливи і т. п.) [1, с. 17].

«Мотив є також спонуканням до дії, але в його основі може бути як стимул (підвищення посадового окладу, премія, доплати та надбавки, підвищення у посаді тощо), так і особисті причини (інтереси, цінності, почуття обов'язку, відповідальність, прагнення до самовираження, докори сумління тощо). Стимул перетворюється на мотив, лише якщо він усвідомлений людиною, сприйнятий нею» [1, с. 17].

Незважаючи на різницю, у поняттях мотивації та стимулювання дані поняття мають спільну мету – покращення продуктивності праці як персоналу, так і цілого підприємства.

Отже підсумовуючи вищенаведене приходимо до висновку, що під стимулюванням слід розуміти послідовність спрямованих дій на використання конкретних засобів на користь персоналу підприємства. Стимулювання – це ціле-направлений захід, за допомогою якого здійснюється мотивація персоналу.

На даний час значний вплив на практику управління трудовими ресурсами підприємств здійснюють змістові і процесуальні теорії мотивації.

Змістовні теорії мотивації. Змістовні теорії мотивації описують структуру, зміст потреб, їх вплив на мотивацію людини до вчинення певних дій, становлять собою спроби визначити і класифікувати потреби. Найбільш загальновідомими змістовними теоріями є: теорія ієрархії потреб А. Маслоу; теорія існування,

зв'язку і зростання К. Альдерфера; теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда; теорія двох факторів Ф. Герцберга [1, с. 55].

Теорія ієрархії потреб розроблена американським лікарем і психологом А. Маслоу в 1943 р., суть його теорії полягає в наступному [1, с. 55]:

- постійне відчуття певних потреб у людей, які можна згрупувати й розташувати ієрархічно;
- незадоволені потреби спонукають до певних дій, а задоволені – не мотивують;
- одночасне прагнення людиною кілька потреб, ці потреби комплексно взаємодіють між собою; після задоволення певної потребу, виникає інша потреба;
- потреби нижчих рівнів задовольняють найперше;
- можливість більшою кількістю способів задовільнити потреби вищих рівнів.

Згідно з теорією А. Маслоу, всі потреби об'єднані в п'ять основних груп (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Ієрархія потреб (за А. Маслоу)*

*Джерело: [8, с. 192]

Фізіологічні потреби. Дані потреби походять від фізіології людини, які складаються з потреб у їжі, воді, повітрі, відпочинку, та інших подібних потреб, що мають підтримувати організм людини в доброму життєдіяльному стані. Працівники, які працюють тільки для задоволення фізіологічних потреб, концентрують свою увагу на оплаті та умовах праці.

Потреби захисту і безпеки. Дані потреби пов'язані з бажанням людей перебувати у стані спокою, безпеки і бути захищеними від страждань, хвороби та інших негативних факторів, що знижують якість життя. Люди з пріоритетними потребами в безпеці намагаються уникнути хвилювань, прагнуть до порядку, розміреного ритму роботи, чітких правил. Для них важливими є гарантії зайнятості, медичного обслуговування, пенсійного забезпечення. Вони прагнуть уникати ризику, неохоче сприймають нововведення. Управління такими людьми вимагає чітких правил регулювання їх діяльності, наявності системи планування кар'єри.

Потреби належності і причетності. Працівники з даними потребами прагнуть до спільної діяльності з іншими, шукають дружби, бажають бути учасниками громадських об'єднань. Управління такими працівниками, має передбачати впровадження партнерства між керівниками й підлеглими, групових форм організації праці, колективних заходів, що виходять за межі трудового процесу. Таких людей бажано залучати до громадської роботи.

Потреби визнання, поваги. Ця група потреб відображає бажання працівників бути компетентними, сильними, здібними спеціалістами і бачити, що навколишні визнають їх такими і поважають за це. Працівники з схильністю до даних потреб цієї групи прагнуть до лідерства, авторитету в колективі. Управління такими людьми має передбачати використання різноманітних форм визнання їхніх заслуг, внеску в діяльність організації. Щодо цих працівників слід широко застосовувати форми морального заохочення.

Потреби самовираження. Дані потреби перебувають на вершині ієрархії потреб і є важливими для меншої кількості людей. Ці потреби показують

прагнення особистості до більш повного використання своїх знань, можливостей для самореалізації при виконанні складних, творчих завдань.

Працівникам у яких ці потреби мають важливе значення слід доручати роботу творчого характеру, оригінальні завдання, надавати якомога більше свободи у виборі засобів і шляхів вирішення завдань [8, с. 192].

Теорія потреб існування, зв'язку і зростання розроблена американським ученим К. Альдерфердом у 1972 р. [8, с. 193]. Він зробив спробу розвинути і конкретизувати теорію ієрархії потреб А. Маслоу і виділив три ієрархічні групи потреб, що впливають на поведінку людей:

- потреби існування;
- потреби зв'язку;
- потреби зростання.

Наведені потреби корелюють з потребами А. Маслоу. Потреби існування вміщують такі потреби як: фізіологічні, безпеки й захищеності, за винятком групової безпеки за А. Маслоу. Потреби зв'язку співпадають потребам належності й причетності за А. Маслоу. Потреби зростання схожі з потребами самовираження та частиною потреб визнання та самоствердження, які пов'язані з прагненням до розвитку, удосконалення, підвищення компетентності тощо [1, с. 57].

Також між теоріями А. Маслоу і К. Альдерфера є принципова різниця. За А. Маслоу, рух від потреби до потреби відбувається тільки від нижчого до вищого рівня, а К. Альдерфер вважає, що рух може відбуватися у двох напрямках: наверх, якщо є можливість задовольнити вищу потребу, і вниз, якщо така можливість відсутня. При цьому К. Альдерфер стверджує, що у разі незадоволення вищої потреби підсилюється рівень дії нижчої потреби, на яку перемикається увага людини [8, с. 194].

Теорія Д. Мак-Клелланда. Дана теорія потреб, створена в 1962 р. Згідно даної теорії розвиток економічних чинників удосконалюванням методів менеджменту зростає значення таких потреб як: успіху (досягнення), влади і співучасті. Д. Мак-Клелланд навів три групи потреб [1, с. 58]:

- досягнення (успіху);
- співучасті (причетності);
- влади.

Потреби досягнення (успіху) – полягає в прагненні робітника вирішувати завдання більш ефективно, ніж він робив це раніше.

Потреба співучасті (причетності) – полягає як прагнення людей до дружніх відносин з навколишніми.

Потреби влади – проявляються у прагненні контролювати людей, їхню поведінку, ресурси і процеси, які знаходяться і відбуваються в його оточенні.

Д. Мак-Клелланд наголошує у своїй теорії увагу на потребах вищого рівня, оскільки потреби нижчих рівнів здебільшого задоволені. Вищі потреби, суттєво впливають на поведінку людини, вимагають зусиль для досягнення цілей і завдань. Д. Мак-Клелланд розглядав потреби як набуті під впливом навчання, життєвих обставин і досвіду.

В теорії потреб Д. Мак-Клелланда ієрархії немає, однак потреби взаємопов'язані і здійснюють свій вплив на ефективність праці [8, с. 195].

Д. Мак-Клелланд наголошував на необхідності взаємного впливу всіх потреб на поведінку людей. Якщо людина на високій посаді має потребу влади, то для успішного виконання управлінських функцій необхідно, щоб потреба співучасті була для неї також актуальною.

Теорія двох факторів Ф. Герцберга, виникла в процесі з'ясування впливу матеріальних і нематеріальних факторів на мотивацію працівників.

Суть даної теорії полягає в тому, що приємні і неприємні обставини (переживання) на роботі пов'язані з різними факторами.

Ф. Герцберг встановив, що на задоволення діяльністю впливають дві групи факторів: «гігієнічні фактори» і «фактори мотивації» (табл. 1.4).

Фактори, які здійснюють свій вплив на мотивацію праці:

1. Гігієнічні фактори (фактори «здоров'я»): рівень заробітної плати, умови роботи, робочий розпорядок, спосіб контролю за роботою, стан відносин в

колективі, відносини з безпосереднім начальником. Відсутність даних факторів чи недостатнє їх виявлення підсилює невдоволеність роботою у працівників.

2. Мотивуючі фактори: що викликають задоволеність – зміст процесу праці (цікава робота, наявність розвитку, підвищення кваліфікації, самореалізації), визнання успіхів і результатів праці, просування по службі, мотивують до ефективної діяльності [8, с. 196].

Таблиця 1.4

Поділ факторів за Ф. Герцбергом*

Гігієнічні фактори	Фактори мотивації
1. Політика фірми і адміністрації	1. Успіх
2. Умови праці	2. Просування службового.
3. Заробіток	3. Визнання і схвалення результатів роботи
4. Міжособистісні відносини з керівниками, колегами і підлеглими	4. Високий ступінь відповідальності
5. Ступінь безпосереднього контролю за роботою	5. Можливості творчого і ділового росту

*Джерело: [24, с. 303]

Гігієнічні фактори Ф. Герцберга співпадають з факторами теорії А. Маслоу: з фізіологічними потребами, потребами в безпеці та впевненості у майбутньому. Мотивуючі фактори Ф. Герцберга можна порівняти з потребами вищих рівнів А. Маслоу в повазі, самореалізації [8, с. 196].

Процесні (процесуальні) теорії мотивації. Автори процесних теорій вважають, що поведінка людини частково формується від її особистого сприйняття та очікувань у конкретній ситуації, а також тими діями, які вона вибирає для досягнення бажаного для себе результату. Автори процесних теорій аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення певних цілей намагаються пояснити, як формується, змінюється або зберігається поведінка людини [1, с. 60].

До найвідоміших процесних теорій мотивації відносяться теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія Портера-Лоулера, теорія визначення цілей Е. Лок та ін. [8, с. 196].

Теорія очікувань В. Врума – це концепція, яка виникла в економічній науці та психології, розроблена американським економістом Вільямом Врумом. Ця теорія спрямована на пояснення того, як індивіди формують свої рішення і вчинки в умовах невизначеності та ризику. Теорія очікувань, запропонована В. Врумом, розглядає залежність поведінки людей від їхніх очікувань стосовно результатів та винагород [1; 8].

Ця теорія підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: зусиль – виконання; очікувань – виконання; цінності винагороди.

Основна ідея теорії полягає в тому, що люди вибирають свої дії на основі очікувань результатів цих дій та їх ймовірності виникнення. Врум визначив три основні компоненти, які впливають на формування очікувань [1; 8]:

1. Очікувані вигоди (результати): Це те, що людина очікує отримати в результаті своїх дій. Це може бути грошовий прибуток, задоволення, визнання та інші стимули.

2. Ймовірність виникнення результатів: це оцінка того, наскільки ймовірно виникнення різних результатів внаслідок вибору конкретної дії; люди приймають рішення, враховуючи ймовірність успіху чи невдачі.

3. Очікувана цінність результатів: це вага, яку людина приділяє різним результатам; важливою є не лише ймовірність виникнення, а й значущість та цінність самого результату.

За допомогою цих компонентів люди визначають, які дії є оптимальними для досягнення своїх цілей в умовах обмежених ресурсів і невизначеності. Теорія очікувань В. Врума знаходить застосування в різних галузях, таких як фінанси, менеджмент, психологія і мікроекономіка, допомагаючи розуміти, прогнозувати та аналізувати прийняття рішень людьми в умовах невизначеності [1; 8].

Теорія справедливості, розроблена американським соціальним психологом Стейсі Адамсом в 1960-х рр. 20 ст., вивчає вплив відчуття справедливості на індивідуальну та групову поведінку в організаційних та соціальних контекстах. Основна ідея теорії полягає в тому, що люди оцінюють своє оточення з точки

зору справедливості і реагують на невідповідності цього відчуття шляхом корекції своєї поведінки чи ставлення до оточуючих [1, с. 61; 8, с. 198].

Оцінювання справедливості у певній ситуації, відбувається з використанням двох критеріїв [1, с. 61; 8, с. 198]:

- співвідношення вкладів і результатів (порівнюється співвідношення між вкладами в роботу та отриманими за це винагородами з порівнянням цих величин у інших людей, за аналогічну роботу);

- співвідношення власних вкладів і результатів у минулому (порівнюється поточне співвідношення вкладів і результатів з таким же у минулому).

Якщо працівник вважає, що ситуація є несправедливою, вона може вжити таких заходів для її вирівнювання [1, с. 61; 8, с. 198]:

- змінити свої вклади. (людина може збільшити або зменшити зусилля, які вона докладає для виконання роботи);

- змінити свої очікування щодо винагороди. (людина може переглянути свої вимоги до винагороди або змінити свою оцінку важливості різних видів винагороди);

- змінити своє ставлення до ситуації. (людина може переконати себе в тому, що ситуація є справедливою, або спробувати змінити свої емоційні реакції на неї).

Теорія справедливості має важливе значення для розуміння мотивації людей у роботі. Вона дозволяє пояснити, чому люди реагують по-різному на різні ситуації, пов'язані з розподілом винагороди. Ця теорія також може бути використана для розробки ефективних систем винагороди, які сприяють мотивації працівників.

Окрім згаданих раніше застосувань, теорія справедливості може також надати таку допомогу:

- підвищенні якості взаємодії між колегами. Якщо працівники відчують, що їх винагорода відповідає їх вкладу, вони більш схильні співпрацювати один з одним та підтримувати позитивні робочі стосунки;

– зменшенні плинності кадрів. Несправедлива винагорода може призвести до демотивації та пошуку роботи в інших компаніях, де працівники відчуватимуть себе більш цінованими;

– покращенні прийняття управлінських рішень. Менеджери, які розуміють теорію справедливості, можуть приймати більш справедливі та обґрунтовані рішення щодо винагороди, що покращує сприйняття цих рішень працівниками.

Теорія справедливості є динамічною концепцією, яка продовжує розвиватися та збагачувати наше розуміння мотивації людей у роботі. Її застосування може принести користь як працівникам, так і організаціям, створюючи більш справедливе, ефективне та приємне робоче середовище.

Теорія мотивації Портера-Лоулера [1, с. 63; 8, с. 200]. Теорія мотивації Портера-Лоулера поєднує елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Вона висуває ідею, що рівень задоволення працівника та його мотивація залежать від того, як він оцінює розподіл ресурсів та винагород в організації. Теорія була розроблена Л. Портером і Е. Лоулером у 1968 р. і є однією з найпопулярніших теорій мотивації в сучасній психології та менеджменті.

Теорія Портера-Лоулера стверджує, що мотивація людини є функцією її очікувань щодо того, що її зусилля призведуть до певних результатів, а ці результати буде винагороджено.

У моделі Портера-Лоулера на мотивацію працівника впливає не тільки очікування винагороди чи почуття справедливості, але всі ці фактори і інші в сукупності.

Важливий висновок з теорії Портера-Лоулера полягає в тому, що саме результативна та ефективна праця веде до задоволення працівника, а не навпаки

Фактори моделі Портера-Лоулера включають:

- витрачені працівником зусилля;
- сприйняття;
- отримані результати;
- винагородження;
- ступінь задоволення.

Зв'язок зазначених факторів зображено на рис. 1.2.

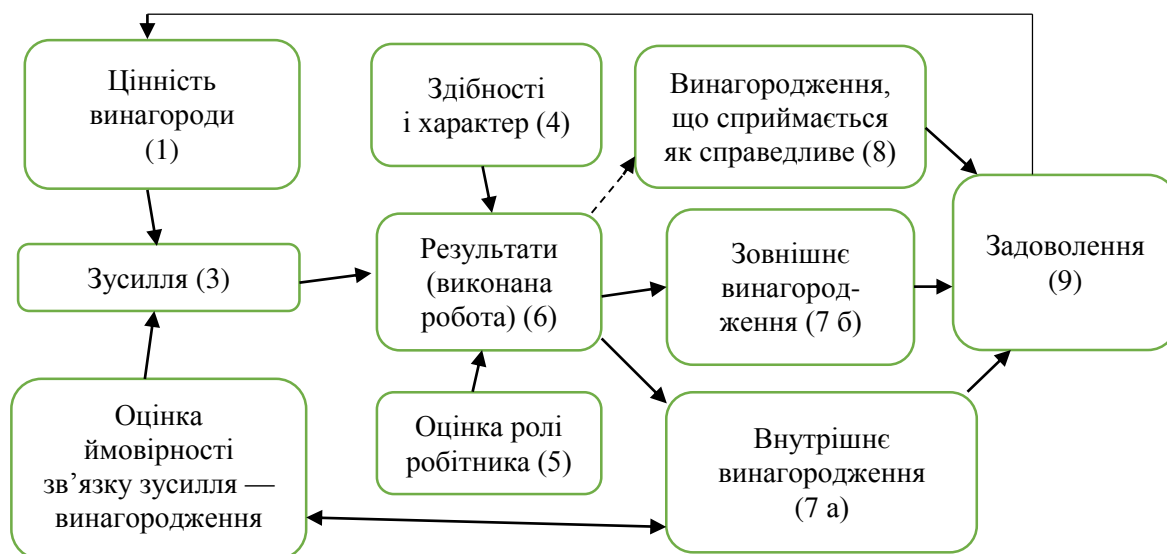


Рис. 1.2. Модель Портера-Лоулера*

*Джерело: [8, с. 201]

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

– «рівень зусиль, що витрачаються (3), залежить від цінності винагороди (1) і від упевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2)» [8, с. 201];

– «на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5)» [8, с. 201].

Теорія визначення цілей. Теорія визначення цілей - це мотиваційна теорія, яка стверджує, що мотивація людини залежить від складності, конкретності та прийнятності цілей, які вона ставить перед собою. Теорія була розроблена Е. Локом у 1966 році і є однією з найпопулярніших теорій мотивації в сучасній психології та менеджменті [1, с. 64].

Теорія Е. Лока базується на припущенні, що людина має внутрішній потяг до досягнення цілей, які вона сама собі ставить. Ці цілі можуть бути різними - від найпростіших до найскладніших, але вони завжди повинні бути конкретними та досяжними [1, с. 64].

Е. Лок вважав, що постановка цілей має бути здійснена таким чином, щоб вона була відповідною до здібностей та можливостей людини, а також щоб вона була достатньо складною, щоб стимулювати до зусиль, але не занадто складною, щоб не викликати відчуття безнадії [1, с. 64].

Модель процесу мотивації постановкою цілей наведено на рис. 1.3.

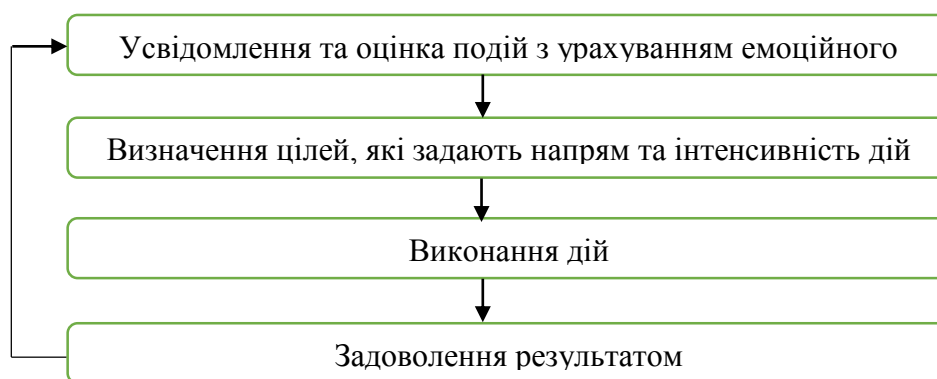


Рис. 1.3. Модель процесу мотивації постановкою цілей*

*Джерело: [1, с. 64]

Теорія визначення цілей може бути використана в управлінні персоналом для підвищення мотивації працівників. Для цього менеджерам потрібно [1, с. 65]:

- залучати працівників до процесу визначення цілей. Це допоможе працівникам відчувати, що вони мають контроль над своїми цілями і що ці цілі є для них важливими;
- поставляти працівникам конкретні і складні, але досяжні цілі. Це допоможе працівникам зосередитися на досягненні цілей і відчувати себе більш мотивованими;
- допомагати працівникам у досягненні їх цілей. Це допоможе працівникам відчувати себе більш успішними і мотивованими до подальшого досягнення цілей.

Теорія визначення цілей є корисним інструментом для розуміння мотивації працівників, але вона має і ряд обмежень. Зокрема, теорія [1, с. 65]:

- не враховує індивідуальних відмінностей працівників. Не всі люди однаково реагують на складні, конкретні та прийнятні цілі;

– не враховує інші фактори, що впливають на мотивацію. Теорія визначення цілей фокусується на мотивації, пов'язаній з досягненням цілей, і не враховує інші фактори, такі як мотивація до досягнення, мотивація до розвитку тощо.

1.2 Види та методи мотивації та стимулювання персоналу

Залежно від способу впливу на персонал з боку менеджменту організації А. Колот, С. Цимбалюк виділяють такі види мотивації:

«підкріплювальна (підсилювальна), або власне мотивування, що здійснюється під час використання суб'єктами управління різноманітних стимулів до праці;

– соціально-психологічна мотивація, що ґрунтується на ідеології задоволення вищих потреб особистості – у повазі, спілкуванні, визнанні, самореалізації тощо – і передбачає використання таких методів впливу на працівників, як мотивування змістом роботи, участь у прийнятті рішень, переконання, демонстрація власного прикладу, створення належного мікроклімату тощо;

– примусова мотивація, що спирається на використання суб'єктами управління методів адміністративного впливу, примусу, інших механізмів формальної влади» [1, с. 21].

Методи мотивації – це способи, які використовуються в управлінні для здійснення впливу на персонал для досягнення цілей організації. Ці методи ґрунтуються на дії законів управління, передбачають застосування управлінським апаратом організацій різноманітних прийомів впливу на персонал з метою активізації його діяльності [8, с. 207.].

Серед науковців методи мотивації прийнято поділяти на два види:

– матеріального характеру – грошове заохочення за досягнення результатів та компенсація фінансових витрат, грошові інвестиції у підвищення кваліфікації

персоналу;

- нематеріального характеру – забезпечення працівникам можливості отримання професійного визнання через нагородження відзнаками, почесними грамотами та можливості управління вищим навчальним закладом через участь у виборах і зборах усіх рівнів [26].

О. Мантур-Чубата, В. Рудь на підставі проведених наукових досліджень прийшли до висновку, що до методів матеріального мотивування можна віднести такі фактори [27, с. 152]:

- «збільшення заробітної плати;
- матеріальні премії;
- доплати;
- участь у прибутках підприємства;
- відпочинок за рахунок підприємства;
- позачергову оплачувану відпустку;
- оплату медичних послуг».

О. Шаманська вважає, що система нематеріальної мотивації повинна бути різносторонньою, тобто враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості та виділяє наступні методи нематеріальної мотивації персоналу:

- «постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;
- систематичний моніторинг та аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;
- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці;
- делегування працівникам управлінських повноважень;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач;

- публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- увага безпосереднього керівництва до думки працівників;
- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;
- наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів;
- залучення працівників до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу;
- врахування уявлень та очікувань працівників про справедливість в розподілі обов'язків і в методах винагороди» [28].

О. Матросов, С. Михайлик у своїх дослідженнях пропонують наступні методи нематеріальної мотивації персоналу [29, с. 112]:

- постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;
- систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;
- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці;
- делегування працівникам управлінських повноважень;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач;
- публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- увага безпосереднього керівництва до думки працівників;
- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;
- наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів;
- залучення працівників до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу;

– врахування уявлень працівників про справедливість в розподілі обов'язків і в методах винагороди.

О. Баєва на підставі своїх досліджень наводить таку класифікацію методів мотивації [8, с. 208]: за об'єктами мотивації, використанням стимулів, видами потреб, спрямованістю тощо (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація методів мотивації*

Ознака класифікації	Види методів мотивації
За об'єктами мотивації	Методи мотивації колективів. Методи мотивації окремих особистостей: менеджерів; працівників; жінок
За стимулами	Економічні методи мотивації (матеріального стимулювання): заробітна плата; преміювання; грошова винагорода; матеріальна допомога; участь у прибутках
	Неекономічні методи мотивації: а) організаційні: участь у справах організації; мотивація перспективою; делегування завдань і повноважень; мотивація збагаченням змісту праці; б) морально — психологічні: похвала; схвалення; переконання; навіювання; підтримка; засудження; визнання заслуг; повага, довіра
За основними потребами	- задоволення фізіологічних потреб підлеглих; - задоволення потреб у захищеності та безпеці; - задоволення потреб у причетності та належності; - задоволення потреб поваги і визнання; - задоволення потреб самовираження, самореалізації
За спрямованістю (згідно з теорією підкріплення)	- позитивне підкріплення; - негативне підкріплення; - гасіння дій; - критика; - покарання

*Джерело: складено автором самостійно за [8, с. 209.].

Науковці вважають, що стимулами можуть бути: «окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, можливості й багато чого іншого, що може бути запропоноване людині в компенсації за його дії або що він бажав би одержати в результаті певних дій» [30, с. 2-30].

Проаналізувавши поширені види стимулів отримали підстави ствердити, що науковці розрізняють і поділяють різні ознаки їх класифікації (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Види та ознаки стимулів за класифікацією *

Ознаки класифікації	Види та характеристика
За механізмом впливу	Тверді: острах щодо неотримання, недосягнення необхідного мінімуму, у тому числі і оплати праці Ліберальні: спонукання до витрат зусиль, на ймовірність досягнення ціннісного максимуму
Залежно від моменту отримання винагороди	Актуальні: пов'язані зі значенням оплати праці як джерела простого відтворення робочої сили Перспективні: пов'язані з прагненням до багатства, влади, соціального просування і стабільності
За формою нагороди	Матеріальні: матеріально-грошові і матеріально-негрошові Нематеріальні
За періодом дії та формами організації	Випереджальні: поінформованість об'єкту стимулювання про очікувані від нього результати праці Підкріплювальні: стимулювання здійснюється після виконання роботи без попереднього повідомлення про очікувані результати
За об'єктом стимулювання	Індивідуальні: встановлюється зв'язок між ефективністю діяльності конкретного виконавця і його заохочень Колективні: конвергенція інтересів окремих виконавців з інтересами колективу, використовується коли існують труднощі у визначенні внеску конкретного виконавця в кінцеві результати діяльності трудового колективу

*Джерело: сформовано на основі [31, с. 118].

Проведені дослідження існуючих видів і методів мотивації та стимулювання дає підстави переконатись, що науковці виокремлюють різні ознаки для їх класифікації.

1.3 Теоретичні аспекти запровадження системи ключових показників ефективності на підприємстві

З метою удосконалення результатів діяльності підприємств, керівники шукають нові методи управління бізнес-процесами. До найдієвіших сучасних методик оцінки бізнесу належить система ключових показників ефективності

(англ. Key Performance indicators, далі – KPI), яку використовують більшість великих світових компаній.

Застосування системи показників ефективності досліджують багато учених. Так В. Лаврененко, робить висновок про те, що через механізм KPI можна досягнути довгострокової стабільності та удосконалення методик аналізу ефективності [32].

А. Самойленко у своїй роботі розглянула можливість застосування концепції KPI в процесі формування мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах та прийшла до такого висновку: «KPI, безумовно, є одним із найважливіших засобів контролю та діагностики діяльності компаній» [33].

М. Стартон та К. Найсел наголосили, що використання KPI – «це постійне звітування та спостереження за ходом розвитку, який зазвичай призводить до використання KPI для підтримки прийняття рішень та поширення інформації про статус проекту» [34].

Е. Ветлужских розглядає KPI як елемент системи Performance Management: інструмент оцінки досягнення цілей компанії, підрозділу, відділу, працівника [35].

О. Клочков визначає, що KPI являє собою систему, використовувану для досягнення головних цілей будь-якого бізнесу, таких як залучення та утримання споживачів (клієнтів), зростання професійності працівників, збільшення доходів і зниження витрат [36].

Відповідно до розглянутих праць можна вважати, що система збалансованих показників KPI дає змогу виявити недосконалості та проблемні ділянки на підприємствах.

Завдання системи KPI та збалансованих показників є у переведенні стратегії компанії в комплексний набір показників її діяльності, що визначає основні параметри системи вимірювання та управління [32].

Показники KPI надають змогу не просто охарактеризувати результат, який має досягти працівник, чи яку роботу йому для цього слід виконати, в якому

обсязі, і за який час, а також оцінити ефективність кожного працівника для підприємства.

Під системою КРІ розуміється система фінансових та нефінансових показників, що впливають на кількісну чи якісну зміну результатів стосовно стратегічної мети (або очікуваного результату) [38].

Важливе значення має дотримання послідовності впровадження системи КРІ, оскільки її порушення негативно позначиться на працездатності системи. Впровадження системи КРІ в організації проходить в декілька етапів [39, с. 89]:

1. Формування стратегії. Стратегія повинна бути розбита на конкретні стратегічні ініціативи, у яких виділяються задачі для окремих структурних підрозділів.

2. Визначення найважливіших чинників успіху. Визначаються найважливіші чинники успіху (параметри господарського і економічного аспектів діяльності організації, які є життєво важливими для стратегії).

3. Визначення ключових показників ефективності. На даному етапі відбувається відбір заходів щодо реалізації стратегії. Інструментом для визначення найважливіших чинників успіху є КРІ, які виражаються в цифровому вигляді. Необхідно концентруватися лише на «ключових» показниках відмовляючись від другорядних. Кількість КРІ повинні бути обмеженими (для реальності їх виконання і якості моніторингу).

Основними вимогами, які висуваються до КРІ, є:

- обмежена кількість;
- єдність для всієї організації;
- вимірність, можливість дати показник в цифровому виразі;
- прямий зв'язок з найважливішими індикаторами успіху;
- підконтрольність, тобто можливість впливати на чинники;
- стимул для працівника.

4. Розробка й оцінка збалансованої системи показників. Розробляється узагальнена система фінансових і нефінансових показників, яка потім буде представлена керівництву.

5. Вибір технічного рішення для впровадження KPI. Визначаються джерела даних для інформаційного наповнення показників, яке задовольняє умовам достатності, об'єктивності, своєчасності і надійності.

У свою чергу А. Колот, С. Цимбалюк наводять своє бачення етапів розроблення основних складових системи преміювання на основі системи управління ефективністю, а саме [1]:

Етап 1. Визначення посадових осіб (працівників), які будуть охоплені цією системою преміювання. Системою преміювання можуть бути охоплені всі категорії та професійні групи працівників або ж лише посадові особи, які прямо впливають на досягнення підприємством поставлених цілей.

Етап 2. Формулювання цілей. Цілі мають бути специфічними, мати вимірник, бути досяжними, орієнтованими на результат з чіткими термінами досягнення.

Усі цілі поділяються на такі групи:

- загальнокорпоративні (поставлені перед підприємством, організацією);
- колективні (поставлені перед департаментом, підрозділом, службою, відділом тощо);
- індивідуальні (поставлені перед конкретним працівником).

Етап 3. Визначення впливу загальнокорпоративних, колективних та індивідуальних цілей на винагороду працівника. Залежно від специфіки підприємства, винагорода працівників може залежати від рівня досягнення:

- лише індивідуальних цілей;
- індивідуальних і колективних цілей;
- індивідуальних, колективних і загальнокорпоративних цілей;
- індивідуальних і загальнокорпоративних цілей.

Етап 4. Розроблення ключових показників ефективності (KPI). Ключові показники ефективності мають бути специфічними для кожної категорії та професійної групи працівників.

Етап 5. Визначення значущості (вагомості) кожної цілі. Чим важливіша та складніша ціль, тим вона вагоміша. Під час визначення значущості (вагомості)

кожної цілі варто звернути увагу на таке: у разі, якщо коефіцієнт вагомості цілі встановлено в розмірі меншому, ніж 10 %, то це означає, що вона визнається незначущою. До того ж розмір премії за досягнення цілі й виконання відповідного показника буде надзвичайно малим.

Етап 6. Установлення планового рівня досягнення показників за кожним КРІ. Числові значення КРІ повинні характеризувати ступінь досягнення тим чи іншим працівником поставлених цілей.

Етап 7. Визначення планового розміру премії. Розмір премії встановлюється у відсотках до основної заробітної плати й може диференціюватися залежно від категорії персоналу, посади та професії працівника, а також рівня ієрархії для керівників.

Етап 8. Розроблення способу розрахунку виконання встановлених КРІ та розміру премії.

Етап 9. Моніторинг і коригування системи преміювання на основі системи управління ефективністю.

Запровадження преміювання на основі системи управління ефективністю дасть змогу орієнтувати працівника на досягнення чітко визначених результатів праці. Це, своєю чергою, сприятиме посиленню мотивації та лояльності працівників до підприємства.

Введення на практиці базових показників ефективності КРІ, переважно має чотири стадії [37]:

- підприємство переводить своє корпоративне бачення у вимірювані операційні цілі, які повідомляються працівникам;
- операційні цілі пов'язані з індивідуальними цілями ефективності персоналу, які періодично оцінюються;
- внутрішні процеси встановлюються для задоволення та/або перевищення стратегічних цілей та очікувань клієнтів компанії;
- ключові показники ефективності аналізуються для оцінки та надання рекомендацій щодо покращення показників діяльності компанії та створення умов для довгострокового інтенсивного розвитку.

Таким чином впровадження систем мотивації за показниками КРІ, яка опирається на теоретичне підґрунтя і базується на стратегії підприємства, забезпечить ефективний кінцевий результат її застосування.

Висновки до I розділу

Для мотивації і стимулювання «потреби» становлять важливе значення в мотиваційному механізмі працівників. Потреби спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності.

Над дослідженням мотивації і стимулювання працювали й працюють багато вчених економістів такі як: Ф. Тейлор, М. Фоллет, А. Файоль, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Врум, Ф. Герцберг, Л. Партер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор та інші. Дослідниками, науковцями було виявлено значну залежність між рівнем мотивації працівників і показниками ефективної діяльності усього підприємства.

Розкрито розуміння науковцями таких понять як «мотивація» та «стимулювання». Встановлено, що дані поняття є досить багатограними, і в працях сучасних науковці відсутня єдина думка, стосовно даних термінів, проте всі визначення мають спільну рису. Мотивація персоналу здійснюється і розглядається в поєднанні з процесом стимулювання праці.

Досліджено змістовні теорії мотивації, які аналізують структуру, зміст потреб, їх вплив на мотивацію людини до діяльності. Найвідомішими змістовними теоріями є: теорія ієрархії потреб А. Маслоу; теорія існування, зв'язку і зростання К. Альдерфера; теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда; теорія двох факторів Ф. Герцберга. Досліджено процесні теорії мотивації, які аналізують, як люди розподіляють свої зусилля для досягнення визначених цілей і як вони реагують при цьому на вплив різноманітних зовнішніх чинників. Найвідомішими процесними теоріями мотивації є теорія очікувань В. Врума, теорія визначення цілей, теорія справедливості С. Адамса, теорія Портера-Лоулера та ін.

Проаналізовано види методів мотивації та способи їх управлінського впливу на персонал для досягнення цілей підприємства. Досліджено економічні та неекономічні методи мотивації та їх вплив на персонал. Встановлено, що правильно обраний метод мотивації та стимулювання та їх ефективне впровадження в діяльність підприємства збільшить обсяги виробництва та підвищить ефективність функціонування підприємства.

З'ясовано, що для розуміння особливостей впровадження мотивації і стимулювання на підприємстві слід дослідити умови праці їх вплив на працівників. Встановлено взаємозв'язок умов праці з рівнем мотивації. Здійснення заходів з поліпшення умов і охорони праці чинить стимулюючий вплив на економічні, соціальні результати виробництва.

Проведено дослідження впливу на працівника матеріальних і нематеріальних методів мотивації та стимулювання. Для методів матеріального мотивування (стимулювання) важливе значення становить: збільшення заробітної плати; матеріальні премії; доплати; участь у прибутках підприємства; відпочинок за рахунок підприємства; надання позачергової оплачувану відпустки; оплата медичних послуг. Система нематеріальної мотивації повинна бути різносторонньою та враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості.

Розглянуто можливість застосування концепції KPI в процесі формування мотивації персоналу на підприємстві. Показники KPI надають змогу охарактеризувати результат, який має досягти працівник, в якому обсязі, і за який час, а також оцінити ефективність кожного працівника для підприємства.

Застосування KPI, є одним із найважливіших засобів контролю та діагностики діяльності компаній.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАХОДІВ І МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ НА ТЗОВ «ЛЕОМАРК»

2.1 Загальна характеристика Тзов «Леомарк»

Повне найменування юридичної особи Товариство з обмеженою відповідальністю «Леомарк». Скорочена назва Тзов «Леомарк».

Компанія Тзов «Леомарк» зареєстрована 26.04.1995 р., за юридичною адресою: 81032, Україна, Львівська область, Яворівський р-н, село Наконечне Перше, Вулиця М. Лисенка, будинок 17.

Статус юридичної особи (станом на 25.06.2023 р.): не перебуває в процесі припинення. Код ЄДРПОУ: 23266835. Форма власності: приватна власність.

Керівником організації є Хархаліс Ігор Михайлович. Розмір статутного капіталу складає 1 000 000,00 грн..

Відомості про органи управління юридичної особи: загальні збори.
Види діяльності Тзов «Леомарк»:

Основний вид діяльності: 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього.

Інші види діяльності Тзов «Леомарк»:

- оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;
- роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет;
- роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах;
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту [40, 41].

Маркетингова інформація ТзОВ «Леомарк»:

- торгова марка: Dinmark (Україна);
- стандарти якості: ISO, DIN, ГОСТ, PLN;
- країни експорту: Україна;
- країни імпорту: Польща, Німеччина, Італія.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Леомарк» розпочало свою роботу на ринку засобів кріплення з 2013 р., як імпортер та дистриб'ютор метизної продукції в Україні. Імпорт нержавіючого та високоміцного кріплення, є основними, конкурентними групами товарів.

Здійснює поставки в таких сегментах:

- кріплення з нержавіючої сталі марок А2, А4;
- кріплення з високоміцної сталі класу міцності 8,8, 10,9 та 12,9;
- кріплення з латуні;
- кріплення без покриття чи оцинковані у видах та розмірах, що не виготовляються в Україні.

ТзОВ «Леомарк» використовуючи торгову марку «DINMARK», є імпортером та дистриб'ютором метизної продукції в Україні з 2013 р. [40].

На сьогоднішній день ТзОВ «Леомарк» є одним з найбільших постачальників металевих виробів в Україні. Компанія працює з широким спектром клієнтів, включаючи будівельні компанії, промислові підприємства та приватних осіб.

На даний час ТзОВ «Леомарк» перебуває на стадії життєвого циклу – зрілості. Підприємство має міцні конкурентні позиції на ринку, високу рентабельність і стабільний прибуток.

Статут ТзОВ «Леомарк» відповідає чинному законодавству України. Статут містить всі обов'язкові положення, передбачені законодавством. ТзОВ «Леомарк» дотримується державних вимог щодо реєстрації та діяльності. Компанія має всі необхідні ліцензії та дозволи, і її діяльність не порушує жодних законів і нормативних актів.

Середовище функціонування підприємства ТзОВ «Леомарк» на ринку поставки металевих виробів.

Основними конкурентами ТзОВ «Леомарк» є: ТзОВ «Металторг», ТзОВ «Метал-Альянс», ТзОВ «Метал-Сервіс». Ці компанії також пропонують широкий асортимент металевих виробів і працюють з широким спектром клієнтів. ТзОВ «Леомарк» має широку мережу постачальників металевих виробів. Компанія співпрацює з постачальниками з України, Європи та Азії. ТзОВ «Леомарк» відбирає постачальників з репутацією надійних і якісних компаній.

Клієнтами ТзОВ «Леомарк» є: будівельні компанії, промислові підприємства, приватні особи. ТзОВ «Леомарк» має широкий асортимент металевих виробів, високу якість обслуговування та швидку доставку.

Місце ТзОВ «Леомарк» у виробничо-господарському комплексі України визначається наступними факторами:

- широкий асортимент металевих виробів, які пропонує компанія;
- високий рівень сервісу та обслуговування клієнтів;
- надійність і стабільність компанії;
- доступні ціни на металеві вироби.

ТзОВ «Леомарк» є одним з провідних постачальників металевих виробів в Україні. Компанія має сильну позицію на ринку і пропонує своїм клієнтам широкий спектр металевих виробів високої якості за доступними цінами.

Стабільність зв'язків. ТзОВ «Леомарк» має стабільні зв'язки з постачальниками та клієнтами. Компанія співпрацює з постачальниками з України, Європи й Азії. ТзОВ «Леомарк» відбирає постачальників з репутацією надійних і якісних компаній.

Організаційна структура. Органами управління Товариства є: Загальні збори учасників – вищий орган Товариства; Директор – виконавчий орган Товариства; Наглядова рада – контролюючий орган (у разі необхідності утворення) [41].

Підбір та комплектація відповідних структурних підрозділів підприємства здійснюється директором. Загальна чисельність працівників згідно штатного розпису, становить 31 особу.

Організаційна структура Товариства складається з адміністрації, відділу збуту, відділу постачання, відділу маркетингу, бухгалтерія, складу.

Організаційна структура управління ТзОВ «Леомарк» схематично подана на рис. 2.1, де використовується лінійно – функціональна організаційна система управління.

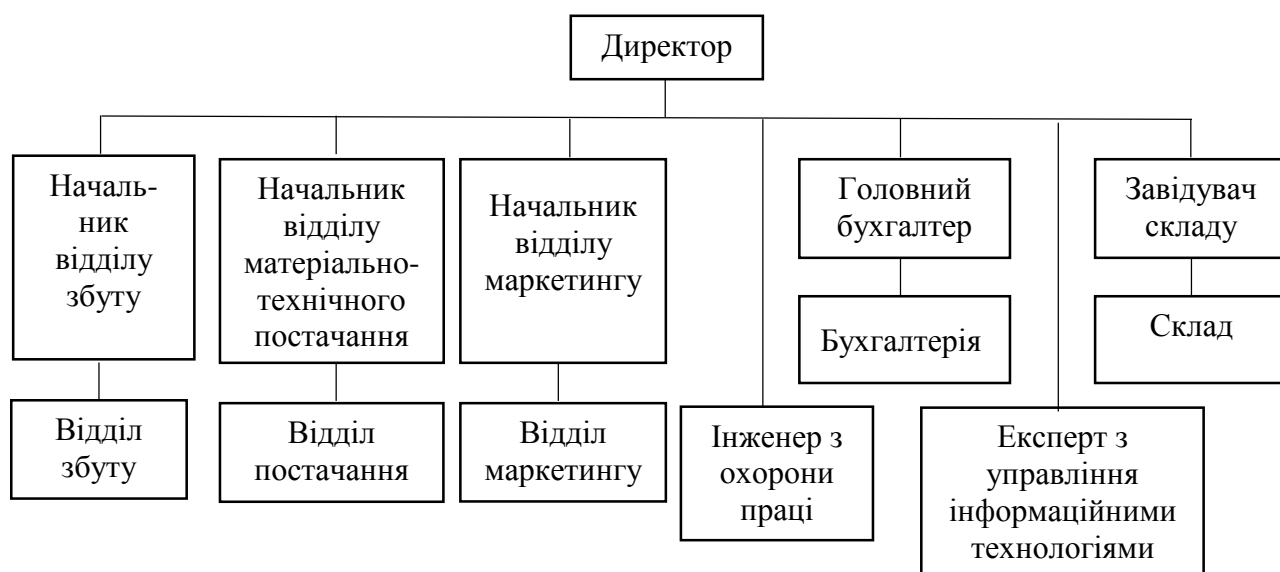


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТзОВ «Леомарк»*

*Джерело: розроблено автором

Дана організаційна структура управління дозволяє здійснювати невідкладну реалізацію рішень.

Завдання і відповідні функції кожного із відділів:

Відділ збуту. До складу відділу входять: начальник відділу збуту та вісім менеджерів збуту. Відділ збуту організовує та координує збутову діяльність відповідно до замовлень і укладених договорів. У відділі ведеться організація зв'язків з діловими партнерами, та забезпечується своєчасне виконання обов'язків перед контрагентами.

Виконується робота з укладення договорів на постачання продукції і узгодження умов постачання. Проводиться аналіз претензій від покупців щодо невідповідності якості, кількості і комплектності товарів та послуг.

Відділ постачання. Відповідає за пошук та вивчення пропозицій товарів (на заводах виробників та торгівельних мережах), вивченням цінової ситуації на ринках товарів та задовольняти потреби споживачів продукції. Відділ узгоджує плани замовлень, збирає інформацію про стан фінансових зобов'язань підприємства перед постачальниками. Контролює об'єми залишків і регулює ціну на остаточний товар (розпродаж). У відділі постачання працює три працівника: начальник відділу матеріально-технічного постачання, два менеджери з постачання.

Відділ маркетингу. До складу відділу маркетингу входять: начальник відділу і два маркетолога.

Основні завдання відділу маркетингу:

- аналіз положення підприємства на ринку, його фінансово-господарській діяльності й ефективності керування підприємством;
- розробка стратегії розвитку ринку збуту та підприємства;
- виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх проблем підприємства і розробка оптимальних способів їхнього вирішення;
- дослідження існуючих мереж збуту і систем постачання;
- аналіз споживчих властивостей продукції що реалізується підприємством і вимог, пропонованих до неї покупцями;
- організація розробки стратегії проведення рекламних заходів у засобах масової інформації за допомогою зовнішньої, світлової, електронної, поштової реклами.

Відділ маркетингу на підприємстві здійснює аналіз та оцінку діючих структур збутових каналів, проводить дослідження та оцінку потреб споживачів.

У відділі розробляються заходи щодо активації попиту та стимулювання збуту, визначається бюджет на просування товарів на ринок. Проводиться робота щодо встановлення господарських зв'язків з партнерами по комерційній

діяльності. Ведеться робота з підготовки договорів на виробництво та постачання товарів.

Інженер з охорони праці забезпечує безпеку, збереження здоров'я і працездатності працівників підприємства під час виконання ними виробничих завдань та обов'язків.

Головний бухгалтер забезпечує ведення бухгалтерського обліку підприємства, дотримання вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

Здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності та контроль за ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, схоронністю власності підприємства.

Завідувач складу має такі основні завдання:

Планує діяльність складу;

- забезпечує зберігання складованих товарно-матеріальних цінностей, додержання режимів зберігання, контролює ведення обліку складських операцій;

- здійснює проведення вантажно-розвантажувальних робіт комірниками та вантажниками на складі;

- контролює ведення обліку наявних на складі матеріальних цінностей і звітну документацію про їх рух. Бере участь у проведенні інвентаризацій товарно-матеріальних цінностей.

Положення про структурні підрозділи ТзОВ «Леомарк» встановлюють основні завдання, функції та структуру кожного підрозділу. Вони також визначають права та обов'язки керівників і співробітників підрозділів.

Посадові інструкції працівників ТзОВ «Леомарк» встановлюють їхні посадові обов'язки, права та відповідальність. Вони також визначають кваліфікаційні вимоги до працівників.

Наразі в компанії існує досить жорстка структура управління персоналом, рішення керівництва, яке спускається «зверху вниз» швидко виконується. У даній структурі існує перевантаження роботою начальників відділів, оскільки

рішення приймаються однією людиною. У спілкуванні керівництва з персоналом переважає одностороння комунікація.

Управління виробничо-технологічною підсистемою. Проведення аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ТЗОВ «Леомарк» зображено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності ТЗОВ «Леомарк»*

№	Назва рядка	За звітний період, 2021 р. тис. грн.	За звітний період, 2022 р. тис. грн.	Зміна (+/-)
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	113 680,40	109 237,10	-3,89%
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	77 918,60	72 824,90	-6,54%
3.	Інші операційні доходи	545,80	453,20	-16,98%
4.	Інші операційні витрати	9 796,20	12 417,80	26,7%
5.	Інші доходи	204,20	492,90	141,7%
6.	Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	114 430,40	110 183,20	-3,7%
7.	Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	87 714,80	85 242,70	-2,8%
8.	Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	26 715,60	24 940,50	-6,6%
9.	Податок на прибуток	4 809,00	4 491,70	-6,6%
10.	Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	21 906,60	20 448,80	-6,7%

*Джерело: [26]

Відповідно до даних звіту чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 р. знизився на 3.89% у порівнянні з попереднім періодом. Це говорить що підприємство отримало менше прибутку від продажу своєї продукції порівняно з попереднім роком. Зменшення інших операційних доходів на 16,98% свідчить про зниження додаткових доходів, які непов'язані з основною діяльністю підприємства. Зниження чистого доходу від реалізації продукції та збільшення інших операційних витрат можуть свідчити про погіршення фінансового стану підприємства. Зростання інших доходів може вказувати на наявність додаткових джерел доходу, які компенсують зниження чистого доходу від реалізації продукції.

Логістична система підприємства. На підприємстві, яке займається імпортом метизної продукції та металевих виробів, немає відділу логістики але є відділ постачання і відділ збуту, які здійснюють управління логістикою. Підприємство використовує аутсорсинг для залучення логістичних компаній (Maersk, SAT та ін.).

На підприємстві використовується ERP - система (Enterprise Resource Planning) – допомагає компанії управляти логістикою. ERP - система включає такі функції, як управління запасами, управління замовленнями, управління вантажоперевезеннями, управління складом та управління доставкою.

Для перевезення, здійснення поставки продукції, підприємство використовує власний транспорт – вантажний автомобіль або залучає компанії, які надають послуги з перевезення такі як «Нова Пошта».

Маркетингові комунікації і дослідження. На підприємстві питаннями маркетингових комунікацій займається відділ маркетингу. Відділ складається з керівника та фахівців: smm спеціаліст, контент-маркетолог, які займаються різними напрямками: робота зі ЗМІ, взаємодія з представниками рейтингових організацій, event-менеджмент, робота з брендованою продукцією.

Серед каналів, які використовує підприємство, можна виділити такі:

- офіційний сайт: <https://dinmark.com.ua>;
- соціальні мережі. Сторінки у Facebook та Linkedin, Instagram, YouTube, ([m.facebook.com > DINMARKUA](https://m.facebook.com/DINMARKUA), [www.linkedin.com > dinmark-ua](https://www.linkedin.com/company/dinmark-ua), [www.instagram.com > dinmark_ua](https://www.instagram.com/dinmark_ua), [https:// youtube.com/@dinmarkfastening/ videos](https://youtube.com/@dinmarkfastening/videos));
- електронна пошта: info@dinmark.com.ua;
- засоби масової інформації. Працівники відділу маркетингу розміщують у профільних виданнях статті, інформацію про продукцію підприємства, перемогу у тендерах та ін..;

Власні заходи. Підприємство виступає організатором конференцій, залучаючи представників бізнес-спільноти;

Участь в сторонніх заходах. Представники підприємства приймають участь у заходах інших організацій.

Для цілей збільшення пізнаваності та нагадування про себе підприємство використовує рекламу своєї торгової марки «DINMARK» у соціальних мережах Facebook та LinkedIn, Instagram, YouTube.

Підприємство також використовує персональні продажі. Цим займаються фахівці відділу продажів, які відвідують профільні бізнес-заходи приймають участь в будівельних виставках та спілкуються з потенційними клієнтами. Для роботи з клієнтами підприємство використовує B2B інструмент – прямі продажі.

Для збуту продукції основним інструментом маркетингових комунікацій є сайт підприємства: <https://dinmark.com.ua>. Даний сайт містить інформацію про діяльність підприємства, час заснування, інформація про розташування офісу.

2.2 Аналіз економічної та управлінської діяльності підприємства

Управління соціальною підсистемою на підприємстві включає в себе різні аспекти, такі як управління персоналом, оплату праці, соціальні гарантії, розвиток персоналу та інші.

Виокремленої спеціалізованої кадрової служби у ТзОВ «Леомарк» немає, діяльність з управління персоналом розосереджена між різними посадами.

Основну роботу з кадрами проводять: начальник відділу маркетингу, бухгалтер, інженер з охорони праці. Співбесіди проводить начальник підрозділу, де є вакансія.

Посада, що відповідає за здійснення діяльності з управління персоналом, має такі характеристики:

- кадрова політика: на підприємстві не створено документа, який би регулював політику управління персоналом, кожен реалізує по-своєму;
- координація діяльності: здійснює координацію діяльності працівників в процесі функціонування підприємства;

- методи управління персоналом: включає в себе використання різних методів, таких як рекрутинг, навчання та розвиток, оцінка праці, мотивація, управління конфліктами та інші;

- вимоги до персоналу: має враховувати специфічні вимоги компанії до персоналу, які залежать від позиції компанії на ринку, стадії розвитку, стратегії діяльності, корпоративного духу та створеної корпоративної культури;

Ці характеристики визначають роль та функції підрозділу або посади, що відповідає за здійснення діяльності з управління персоналом в організації.

Кадрова політика організації включає в себе формування високопродуктивного та конкурентоспроможного персоналу, управління персоналом, забезпечення соціальних гарантій та професійного розвитку персоналу.

На підприємстві запроваджено навчальний проект «DINMARK BUSINESS ACADEMY», завдяки якому можна отримати теоретичні та практичні знання у найактуальніших та перспективних сферах бізнесу, з можливістю працевлаштування.

Структура і чисельність персоналу на підприємстві визначається Директором та наглядовою радою підприємства. Загальна чисельність працівників складає 31 працівника.

Відповідно до Статуту підприємства до виключної компетенції Загальних зборів Учасників належать: обрання директора, дирекції, створення органів товариства.

Структура персоналу за категорією:

- керівники: директор, начальник відділу збуту, начальник відділу матеріально-технічного постачання, начальник відділу маркетингу, завідувач складу;

- спеціалісти: головний бухгалтер, бухгалтер, інженер з охорони праці експерт з управліннями інформаційними технологіями, менеджери з постачання (2 – працівника), менеджери збуту (8 – працівника).

Розподіл працівників підприємства за статтю: частка чоловіків складає 18 осіб, частка жінок – 13 осіб.

Розподіл працівників ТзОВ «Леомарк» за освітою (рис. 2.2): мають одну вищу освіту 15 – працівників; дві вищі освіти мають 5 – працівників; середню спеціальну освіту мають 6 – працівників.

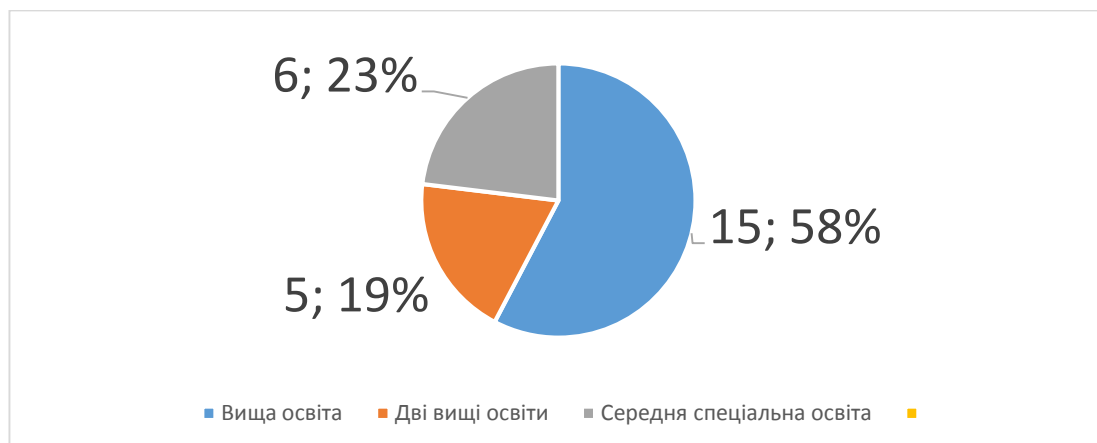


Рис. 2.2 Розподіл працівників ТЗОВ «Леомарк» за освітою*

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Розподіл працівників ТзОВ «Леомарк» за трудовим стажем (рис. 2.3): трудовий стаж яких більше 6 років, – 15 осіб; зі стажем від 3 до 6 років – 6 осіб; зі стажем до 3-х років – 5 осіб.

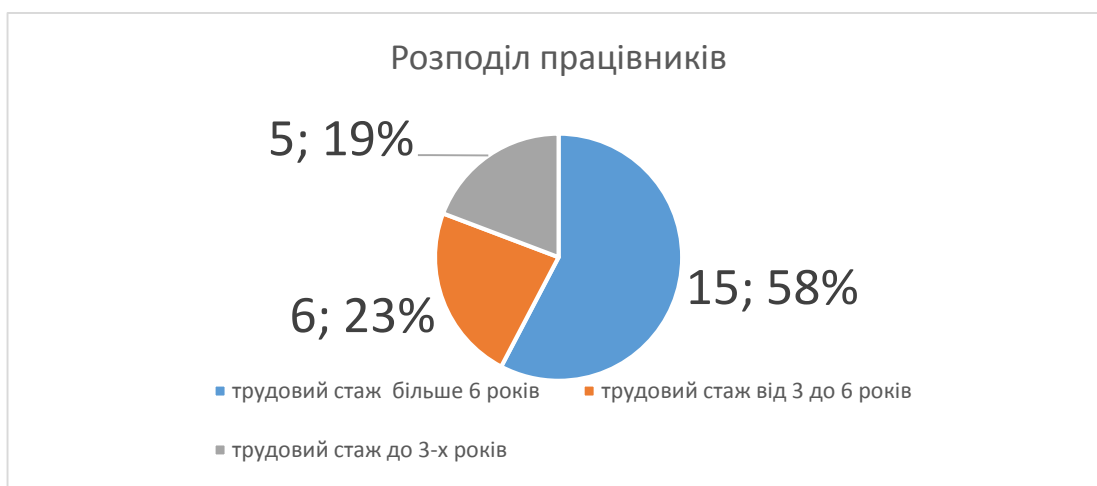


Рис. 2.3 Розподіл працівників ТЗОВ «Леомарк» за трудовим стажем*

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Це свідчить про те, що персонал приходить і залишається працювати.

Забезпеченість потреби у персоналі. Працівників наймають на основі штатного розпису. Як тільки хтось звільняється, начальник відділу надсилає повідомлення про вільну посаду на сайти для пошуку роботи.

Важливим етапом в аналізі підприємства є питання вивчення руху кадрів. Зміна чисельності працівників підприємства за звітний період характеризується системою показників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рух робочої сили ТЗОВ «Леомарк» за 2021 - 2023 рр.*

Категорія	Прийом (чол.)			Звільнення (чол.)			Підсумок Зміна (+/-) Прийом 2023-2021 рр. Звільнення 2023-2021 рр.
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Персонал	2	4	6	8	4	6	6

*Джерело: складено автором за даними підприємства [22]

Отже за період з 2021 р. по 2023 р. було прийнято на роботу 12 працівників, а звільнено 18 працівників. Різниця становить 6 осіб, що свідчить про негативну тенденцію до зменшення кількості працівників на підприємстві.

Причиною падіння даного показника є звільнення працівників за власним бажанням. Зменшення обумовлено незадоволенням системою мотивацією та стимулювання працівників на підприємстві.

Принципи та методи роботи з кадровим резервом на підприємстві. Щодо джерел резерву керівних кадрів на підприємстві:

– внутрішній резерв: кандидати на посади керівних кадрів відбираються з уже працюючих на підприємстві співробітників, які мають потенціал для зайняття вищих посад;

– зовнішній резерв: кандидати на посади керівних кадрів набираються серед зовнішніх кандидатів, які мають необхідні кваліфікації та досвід для зайняття вищих посад.

Щодо змісту роботи щодо відбору кандидатів у резерв керівних кадрів, використовуються такі підходи:

– оцінка потенціалу: відбір кандидатів у резерв керівних кадрів може включати оцінку їх потенціалу для зайняття вищих посад. Це може включати

оцінку навичок, знань, лідерських якостей та інших факторів, які вказують на потенціал розвитку в ролі керівника;

– розвиток та навчання: кандидати, які відбираються у резерв керівних кадрів, можуть брати участь у спеціальних програмах розвитку та навчання (DINMARK BUSINESS ACADEMY), що допомагають підготувати їх до майбутніх керівних посад [40].

Для оцінки ефективності процесу навчання та розвитку персоналу підприємства використовуються такі методи та підходи: оцінка знань та навичок (оцінка знань та навичок працівників, які брали участь у навчанні, може допомогти визначити ефективність процесу навчання. Це може включати тестування, практичні завдання та інші методи оцінки); оцінка відношення співробітників до навчання (оцінка відношення співробітників до навчання може допомогти визначити, наскільки вони задоволені процесом навчання та наскільки вони вважають його корисним для своєї роботи); оцінка результатів роботи (оцінка результатів роботи працівників, які брали участь у навчанні, може допомогти визначити, наскільки ефективно вони використовують отримані знання та навички у своїй роботі).

Дослідимо динаміку оплати праці на ТЗОВ «Леомарк» в порівнянні з встановленими мінімумами та рівнем заробітної плати (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оплата праці працівників ТЗОВ «Леомарк» за 2020-2022 рр.*

Показники	Роки			Відхилення (2020 р.-2022 р.)	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+/-	%
Мінімальна ЗП, грн.	4723	6500	6700	1977	41,9
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн.	2189	2393	2589	200	7,17
Середня місячна ЗП для ТЗОВ «Леомарк»	6950	8000	10150	3200	46,04

*Джерело: складено автором на основі ТЗОВ «Леомарк» [22]

Згідно вищенаведених даних, мінімальна заробітна плата в Україні зросла на 1977 грн., а прожитковий мінімум на 200 грн. В той же час, середня місячна заробітна плата працівників підприємства зросла на 3200 грн. (рис. 2.4).

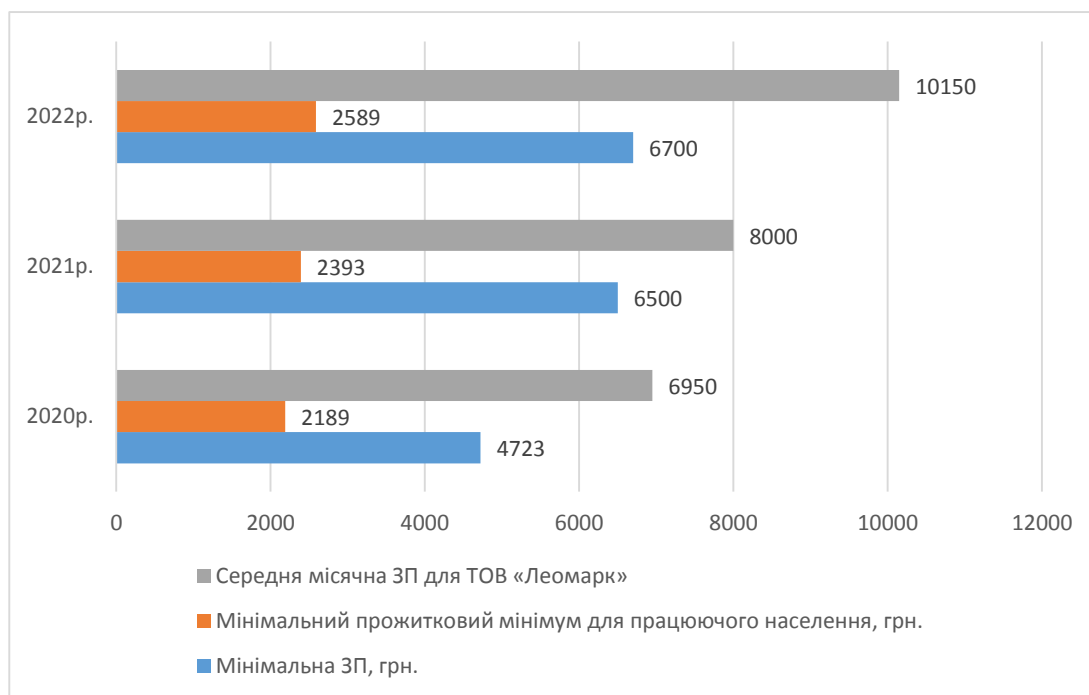


Рис. 2.4 Оплата праці працівників ТЗОВ «Леомарк» за 2020-2022 рр.*

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Отже, суть системи управління персоналом ТзОВ «Леомарк» в роботі з персоналом, відповідно до концепції розвитку підприємства, спрямована на залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства. В системі управління персоналом на ТзОВ «Леомарк» використовуються в основному економічні методи управління (мотивації і стимулювання).

Наведемо аналіз та структуру поточних витрат підприємства у табл. 2.4. Поточні витрати відіграють одну з головних ролей на підприємстві, це витрати, які здійснюються постійно з періодичністю менше місяця. Дані витрати направляються безпосередньо на виготовлення основної діяльності підприємства.

Адміністративні витрати значно зросли, порівнюючи 2020-2022 рр. на 68,18%, це також може залежати від розвитку підприємства і його розширення, оскільки до цих витрат належать: службові відрядження, витрати на утримання

основних засобів, винагороди за консультаційні, інформаційні, аудиторські послуги, оплата послуг зв'язку.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура поточних витрат підприємства в 2020 р.- 2022 р.*

№	Назва рядка	2020 р. тис. грн.	2021 р. тис. грн.	2022 р. тис. грн.	Відхилення абсолютне 2020 до 2022	Відхилення відносне 2020 до 2022
1.	Адміністративні витрати	1 456,00	1 979,50	2 449,00	993,00	68,18
2.	Витрати на збут	47 883,5	75 939,1	70 378,9	22 495,4	47,01
3.	Інші операційні витрати	8 840,20	9 796,20	12 417,80	3577,60	40,44
4.	Інші витрати	0,40	-	-	0	0
	Разом витрати	58 180,10	87 714,80	85 242,70	27 062,60	46,52

*Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства за 2020 рік, 2021 рік, 2022 рік

Витрати на збут зростають, протягом 2020-2021 рр. До даної категорії збуту відносять витрати: на пакувальні матеріали для затарювання товарів, витрати на ремонт тари, витрати на рекламу та дослідження ринку, витрати на транспортування.

Інші операційні витрати, можна знайти в таблиці, у 2022 р., інші операційні витрати становили на 40,44% порівнюючи з 2020 р.

Інші витрати у 2020 р. становлять 0,40 тис. грн. У цьому рядку відображають: собівартість реалізації фінансових інвестицій; втрати від неопераційних курсових різниць; втрати від уцінки фінансових інвестицій і необоротних активів; витрати підприємств (крім тих, основною діяльністю яких є торгівля цінними паперами) від зміни балансової вартості фінансових інструментів, що оцінюються за справедливою вартістю; інші витрати, що виникають у процесі господарської діяльності (крім фінансових витрат), але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства.

В процесі фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства обов'язково виникають витрати пов'язані із веденням цієї діяльності (рис. 2.5). Разом витрати зростали порівнюючи 2020 р. з 2022 р. на 46,52%.

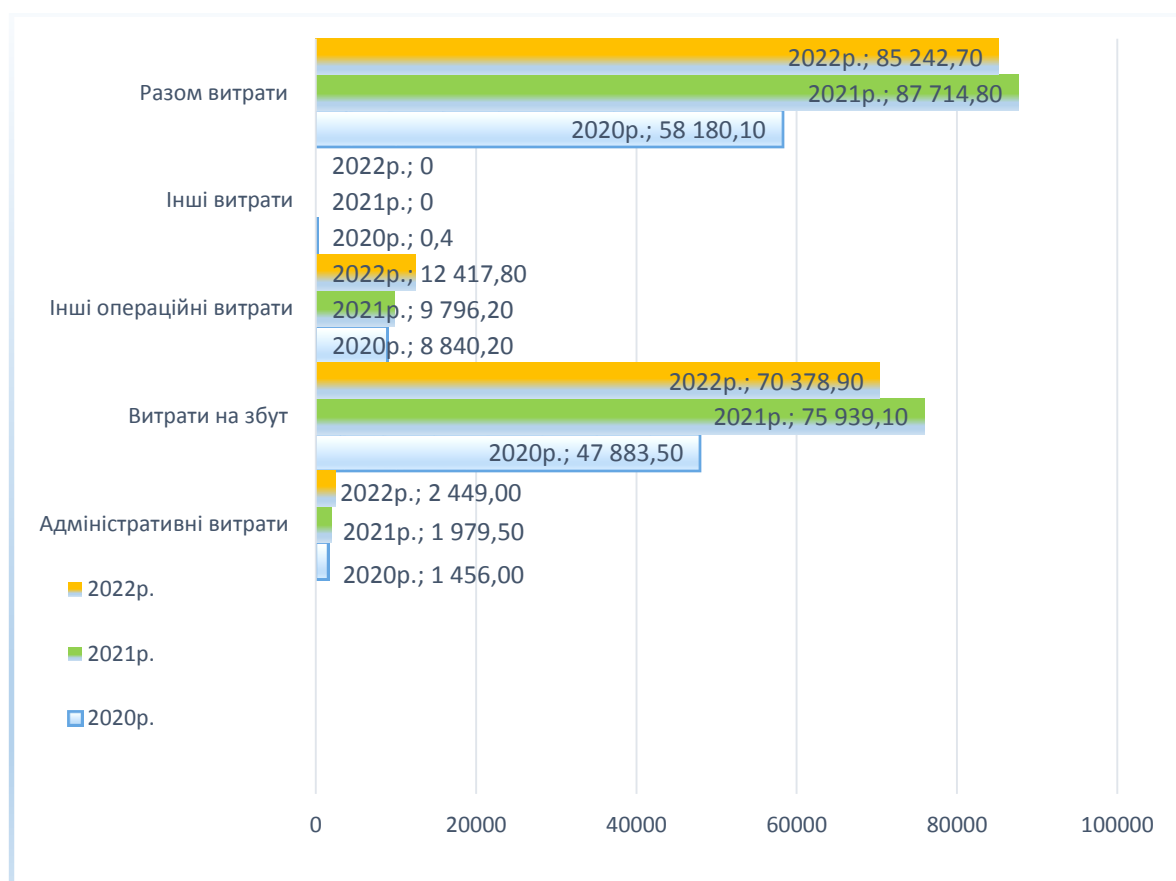


Рис. 2.5 Динаміка та структура поточних витрат підприємства за 2020 – 2022 рр.*

*Джерело: розроблено автором

Вивчення структури оборотних активів має важливе значення для розробки напрямків поліпшення їх використання. Аналіз структури оборотних активів дає змогу виявити резерви удосконалення виробництва, економії сировини і матеріальних ресурсів, прискорення обертання оборотного капіталу заводу. Динаміка і структура оборотних активів на ТзОВ «Леомарк» за 2020 – 2022 рр. представлена в табл. 2.5.

Дослідивши динаміку оборотних активів бачимо, що меншу частку становлять запаси, бачимо, що у 2020 році запаси становили 8 941,30 тис. грн., в 2018 р., збільшились до 14 718,40 тис. грн., а у 2022 р. і, у структурі становили 23 770,10 тис. грн. Збільшення запасів може свідчити про підвищення потенціалу підприємства генерувати прибуток.

Таблиця 2.5

Структура оборотних активів підприємства в 2020–2022 рр.*

Найменування показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2021 р.- 2020 р.	Відносне відхилення 2022 р.- 2021 р.
1	2	3	4	5	6
II. Оборотні активи Запаси:	8 941,30	14 718,40	23 770,10	5777,1	9051,7
у тому числі готова продукція	8 868,80	14 418,60	23 541,30	5549,8	9122,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,00	0,00	5 793,20	0,00	5 793,20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3 767,30	11 897,00	19,20	8129,7	-11877,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,20	42,80	19,60	42,6	-23,2
Гроші та їх еквіваленти	0,00	0,00	15 346,80	0,00	15 346,80
Витрати майбутніх періодів	37,10	11,60	66,70	-25,5	55,1
Інші оборотні активи	0,00	0,00	335,60	0,00	335,60
Усього за розділом II	2 974,20	7 089,90	45 351,20	4115,7	38261,3

*Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства за 2020 – 2022 рр.

Інша поточна дебіторська заборгованість з 0,20 тис. грн. у 2020 р., збільшилась у 2022 р. та становила 19,60 тис. грн..

Таке збільшення може бути пов'язано зі збільшенням обсягів продажів або недостатню ефективність управління кредитами та заборгованістю.

Зростання показника «гроші та їх еквіваленти» у 2022 р. на суму 15 346,80 тис. грн., може свідчити про покращення управління грошовими потоками на підприємстві, зі збільшенням припливу грошових коштів на підприємство (рис.

2.6).

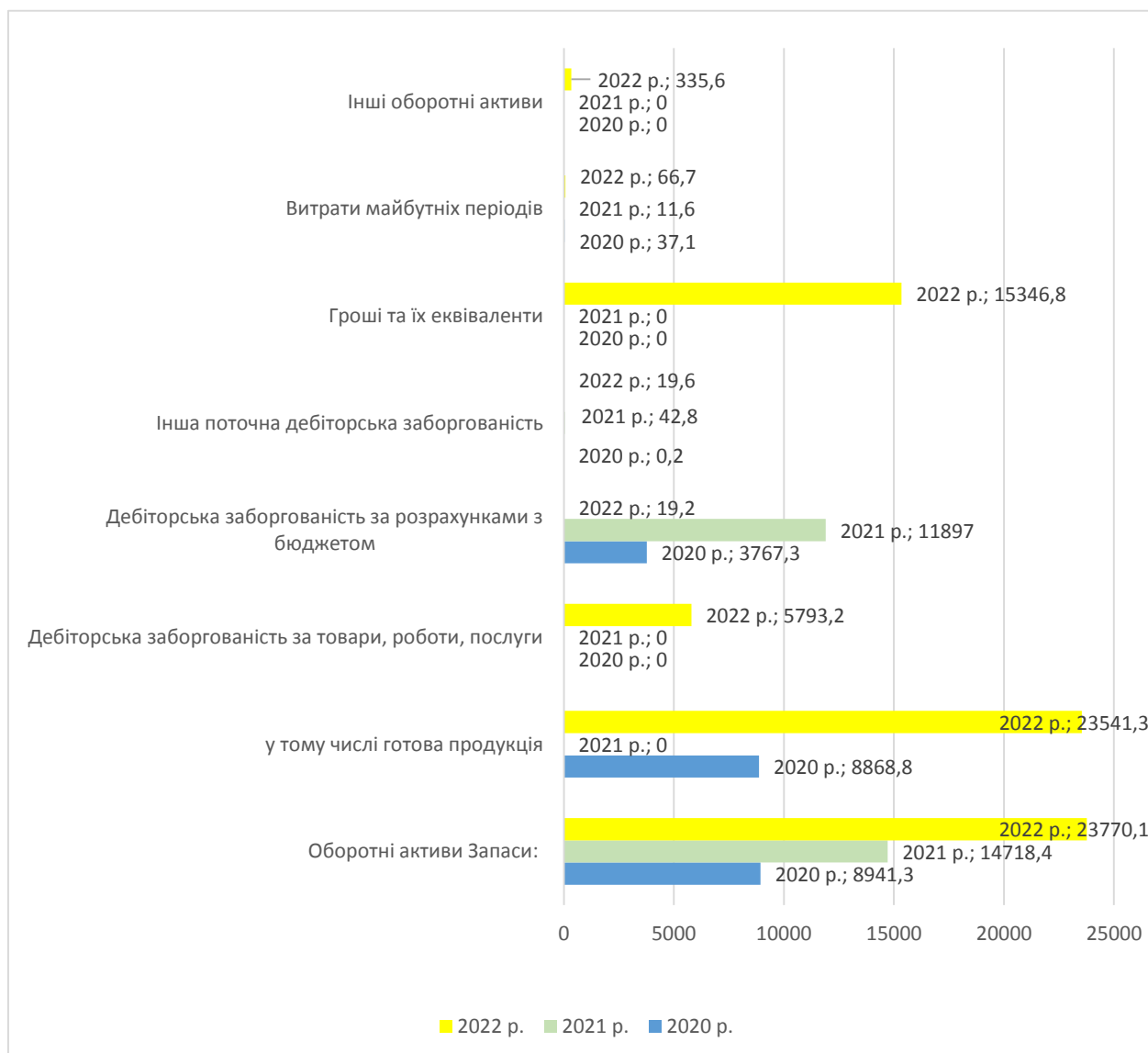


Рис. 2.6 Структура оборотних активів підприємства*

*Джерело: розроблено автором на основі річної фінансової звітності підприємства за 2020 рік, 2021 рік, 2022 рік

Коефіцієнт оборотності показує скільки обертів можуть заробити оборотні кошти за розрахунковий період. Бачимо, що показник з кожним роком падає, на кожну гривню залучених коштів було надано послуг на суму 3,75 гривень у 2020 р., в 2021 р - вже 3,12, а у 2022 р. 1,79. Коефіцієнт завантаження показує скільки оборотних коштів підприємства припадає на 1 гривню реалізованої продукції. Це обернений показник до коефіцієнта оборотності, і при позитивних змінах повинен зменшуватись.

Визначаєм показники оцінки ефективності оборотних коштів, які наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності оборотних активів підприємства*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне (тис. грн.)		Відносне, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	49 339,50	77 918,60	72 824,90	28 579,10	-5093,70	57,9	-6,5
Середньорічні залишки	13 152,45	24 912,75	40 675,45	11 760,30	15762,70	89,1	63,4
Коефіцієнт оборотності	3,75	3,12	1,79	-0,63	-1,33	-16,8	-42,6
Коефіцієнт завантаження	0,27	0,32	0,56	0,06	0,23	22,2	69,7
Термін оборотності	97,33	116,98	203,91	19,65	86,93	20,2	74,2

*Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства за 2020 рік, 2021 рік, 2022 рік

Порівнюючи 2021 та 2020 рр., показник зріс на 22,2%. Термін оборотності показує тривалість одного оберту оборотних коштів, чим менше, тим краще. У 2020 р. показник становив 97,33 днів, потім зріс і став у 2021 р. 116,98 та у 2022 р. 203,91 дня, показник зріс на 74,2%. Зростання терміну оборотності може свідчити про недостатню ефективність оборотних активів на підприємстві, що може призвести до зниження прибутковості.

Розглянемо зміни, що відбулися у структурі та обсязі власного капіталу протягом звітного періоду, які наведені у табл. 2.7.

Спостерігається постійне зростання нерозподіленого прибутку з 2021-2020 рр., абсолютне відхилення склало 14912,6 тис. грн. та з 2022-2021 рр., відносне відхилення склало 12438,8 тис. грн..

Розмір власного капіталу залишається незмінним з 2020-2022 рр..

Таблиця 2.7

Обсяг і структура власного капіталу підприємства**ТзОВ «Леомарк» 2020-2022 рр.***

Найменування показника	2020 р. тис. грн.	2021 р. тис. грн.	2022 р. тис. грн.	Абсолютне відхилення 2021 р.- 2020 р.	Відносне відхилення 2022 р.- 2021 р.
1	2	3	4	5	6
Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1 000.00	1 000.00	1 000.00	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	13 458,90	28 371,50	40 810,30	14 912,6	12 438,8
Усього за розділом	14 458,90	29 371,50	41 810,30	14 912,6	12 438,8

*Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства

Зростання нерозподіленого прибутку може свідчити про покращення фінансової стабільності підприємства, про ефективне управління фінансовими ресурсами.

2.3 Дослідження методів і заходів мотивації та стимулювання персоналу

Кадрова політика підприємства є комплексом заходів, спрямованих на формування високопродуктивного та конкурентоспроможного персоналу, забезпечення його соціальних гарантій та професійного розвитку. Мотивація та стимулювання працівників є одним з ключових елементів кадрової політики, оскільки вони впливають на ефективність роботи підприємства. Якісна взаємодія керівництва з працівниками є важливою умовою успішного управління підприємством.

Здійснення економічної мотивації (матеріальне заохочення) на ТзОВ «Леомарк» є найбільш домінуючим методом впливу.

Головне призначення матеріального заохочення – це стимулювання працівників на ТзОВ «Леомарк», на виконання поставлених перед ними задач. Система мотивації та стимулювання на підприємстві має наступні цілі:

- досягнення ефективних результатів працівниками;
- залучення кваліфікованих працівників;
- утримання на підприємстві працюючого персоналу.

На ТзОВ «Леомарк» діють такі види оплати праці: базова заробітна плата, премії, колективні винагороди виплати за робочий досвід, отримані знання і компетентність, соціальні гарантії.

Заробітна плата на підприємстві базується на посадовому окладі, яка відповідає певному робочому місцю або посаді. Розмір посадових окладів й тарифних ставок регулюється чинним законодавством України та залежить від специфіки роботи, посади, рівня кваліфікації працівника, що зазначено в штатному розписі. Премії на підприємстві виплачується в залежності від результатів його роботи і в залежності від результатів роботи окремого працівника, відділу, або підприємства в цілому. Нарахування премій здійснюється на підставі наказу директора.

На ТзОВ «Леомарк» діють такі види преміювання:

- одноразова виплата – премія виплачується за досягнення високих показників у роботі (за результатами виконання планів), на свята і т.ін., за сімейними обставинами (народження дитини і т.ін.);
- довгострокові виплати – працівнику виплачують премію протягом певного періоду: місяць, квартал, рік.

Ця система грошових виплат може враховувати при визначенні розміру винагороди за рівнем кваліфікації і знань працівника та його навичок, тощо.

Особливий спосіб і порядок матеріальних виплат встановлюється наказами директора підприємства.

Соціальні гарантії – це частина компенсації співробітникам у вигляді отримання послуг, підвищення рівня їх життя. Можуть надаватись одноразово або протягом певного періоду. На ТзОВ «Леомарк» застосовують такі види

соціальних гарантій: субсидіювання персоналу, його навчання (підвищення кваліфікації), надання подарунків.

Іншим заходом мотивації (без грошових виплат) персоналу на підприємстві є діяльність, яка має на меті покращення умов праці персоналу підприємства:

- підвищення професійної кваліфікації працівників, для кар'єрного зростання;
- надання вихідних днів;
- дотримання заходів з охорони праці;
- святкові вітання.

Як засіб мотивації для підвищення професійної кваліфікації працівників на підприємстві діє навчальний проект «DINMARK BUSINESS ACADEMY», завдяки якому працівникам надаються теоретичні та практичні знання у найактуальніших та перспективних сферах бізнесу, з можливістю працевлаштування.

Для оцінки ефективності процесу навчання та розвитку персоналу підприємства використовуються наступні методи та підходи:

- оцінка знань та навичок: оцінка знань та навичок працівників, які брали участь у навчанні, може допомогти визначити ефективність процесу навчання. Це може включати тестування, практичні завдання та інші методи оцінки;
- оцінка відношення співробітників до навчання: оцінка відношення співробітників до навчання може допомогти визначити, наскільки вони задоволені процесом навчання та наскільки вони вважають його корисним для своєї роботи;
- оцінка результатів роботи: оцінка результатів роботи працівників, які брали участь у навчанні, може допомогти визначити, наскільки ефективно вони використовують отримані знання та навички у своїй роботі.

В ТзОВ «Леомарк» працівникам за заявою можуть надаватись додаткові оплачувані відпустки до 3-х днів у випадках:

- власного весілля та весілля своїх дітей;

- народження дитини;
- смерті чоловіка (дружини) членів сім'ї (діти, батьки, рідні брати, сестри, дідусь, бабуся) при наданні документів.

Інколи на підприємстві для досягнення почуття єдності та покращення комунікації серед працівників часом можуть організовуватись святкові заходи (корпоративні свята).

Задовільний стан охорони праці на підприємстві є фактором що впливає на мотивацію персоналу. На підприємстві вживаються заходи з охорони праці, які в основному визначаються положеннями законів України та спеціальних законодавчих актів: Закону України «Про охорону праці», Кодексу законів про працю України, Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

Гарантії прав на охорону праці та права працівників на пільги і компенсації за важкі та шкідливі умови праці встановлені в Україні законодавством. Зокрема, Закон України "Про охорону праці" передбачає гарантії прав громадян на охорону праці як при укладенні трудового договору, так і під час роботи на підприємстві.

У разі роз'їзного характеру роботи працівникові виплачується грошова компенсація на придбання лікувально-профілактичного харчування, молока тощо.

На ТзОВ «Леомарк» подається оцінка можливості виникнення надзвичайних ситуацій природного та техногенного походження на об'єкті дослідження. Для того, щоб не виникла надзвичайна ситуація на підприємстві розробляються заходи щодо створення безпечних умов для працюючих при виникненні надзвичайних ситуацій та заходи щодо ліквідації можливих аварій, обґрунтовується число евакуаційних виходів, шляхи евакуації, визначається ширина сходових маршів, дверей, проходів, тощо.

Визначення рівня мотивації та стимулювання персоналу можна виявити за рядом показників які пов'язані з: рівнем заробітної плати, нарахування премії, плинністю кадрів, рівнем задоволеністю працею, здатності до самореалізації працівників тощо.

Важливим етапом для розроблення ефективної системи мотивації і стимулювання працівників є дослідження структури персоналу на підприємстві.

Загальна кількість працівників на підприємстві в 2023 р. складала 31 особу.

Структуру кадрів підприємства наведено в табл. 2.8

Таблиця 2.8

Структура працівників підприємства*

Категорія	Кількість за 2021 р.	Кількість за 2022 р.	Кількість за 2023 р.	% темпу росту за 2022 р./ 2021 р. $t = (31 - 37) / 37 * 100$	% темпу росту за 2023 р./ 2022 р.
Загальна кількість персоналу	37	31	31	-16,22	-
Керівництво, начальники	4	4	4	-	-
Спеціалісти, виконавчий персонал	33	27	27	-18,18	-

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

В порівнянні між 2022 роком, та 2021 роком, загальна кількість працівників зменшується на -16,22 %.

Чисельність складу керівництва, начальників залишається без змін. Між 2022 роком, та 2021 роком, загальна кількість працівників, які відносяться до спеціалістів, виконавчого персоналу теж зменшується на -18,18 %.

Проведемо аналіз показників щодо зміни кадрів на підприємстві ТзОВ «Леомарк», що наведено у табл. 2.9. Аналіз показників зміни складу персоналу проведемо за допомогою коефіцієнта оновлення персоналу.

Коефіцієнта оновлення персоналу є важливим показником, який відображає динаміку змін у складі персоналу підприємства. Він може

використовуватися для оцінки ефективності кадрової політики підприємства, а також для прогнозування потреб підприємства в кадрах. Формула для розрахунку коефіцієнта оновлення персоналу [43, с. 257-266]:

$$K_{оп} = Ч_{п} / С_{т}, \quad (2.1)$$

де $K_{оп}$ - коефіцієнт оновлення персоналу;

$Ч_{п}$ - загальна кількість прийнятих на роботу за певний період;

$С_{т}$ - середньоспискова чисельність персоналу за певний період.

Таблиця 2.9

Дані для аналізу оновлення та плинності персоналу на підприємстві*

Категорія працівників	Кількість за 2021	Кількість за 2022	Кількість за 2023 р.	% темпу росту за 2022 / 2021 $t=(31-37)/37*100$	% темпу росту за 2023/ 2022	Зміна приросту за 2022/ 2021	Зміна приросту за 2023/ 2022
Середньоспискова чисельність	37	31	31	-16,22	-	6	-
Прийнято працівників	2	4	6	100	50	2	2
Звільнено (з різних причин)	8	4	6	-100	50	-4	2

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт плинності робочої сили - це показник, який характеризує кількість працівників, які звільнилися з підприємства за певний період часу, у відсотках від середньоспискової чисельності персоналу за цей період.

Коефіцієнт плинності робочої сили є важливим показником, який відображає динаміку змін у складі персоналу підприємства.

Даний коефіцієнт плинності може використовуватися для оцінки ефективності кадрової політики підприємства, а також для прогнозування потреб підприємства в кадрах.

Високий коефіцієнт плинності робочої сили може бути ознакою таких проблем, як:

- несприятливі умови праці;
- нестабільна економічна ситуація;
- недостатня мотивація працівників;
- неякісний відбір персоналу.

Відтак, підприємствам важливо вживати заходів для зниження плинності робочої сили, оскільки вона може призвести до таких негативних наслідків, як:

- зниження продуктивності праці;
- збільшення витрат на підбір та навчання персоналу;
- порушення трудової дисципліни;
- зниження морального духу працівників.

Формула для розрахунку коефіцієнта плинності робочої сили така [43 с. 257-266]:

$$K_p = Ч_з / C_t * 100 \quad (2.2)$$

де K_p - коефіцієнт плинності робочої сили;

$Ч_з$ - кількість працівників, які звільнилися за певний період;

C_t - середньоспискова чисельність персоналу за певний період.

Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників ($K_{с.п.з}$) визначається як відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період.

Формула для розрахунку коефіцієнта співвідношення прийнятих та звільнених працівників така [43 с. 257-266]:

$$K_{с.п.з} = K_p / K_з, \quad (2.3)$$

де $K_{с.п.з}$ - коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників;

K_p - кількість прийнятих працівників за певний період;

$K_з$ - кількість звільнених працівників за відповідний період.

Дослідимо рух працівників ТзОВ «Леомарк». Показники проведеного дослідження відобразимо у табл. 2.10 та на рис. 2.7.

Таблиця 2.10

Рух працівників на ТзОВ «Леомарк»*

Вид коефіцієнтів	Коефіцієнт за 2021 р.	Коефіцієнт за 2022 р.	Коефіцієнт за 2023 р.
Співвідношення прийнятих працівників до звільнених	0,25	1	1
Оновлення персоналу	0,05	0,12	0,19
Плинність робочої сили	0,22	0,13	0,19

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Як бачимо що протягом 2021–2023 рр., відбулось збільшення коефіцієнту з 0,25 до 1, яке пов’язане з змінами на підприємстві. Зміни умов праці, таких як зарплат, права та гарантії, може призвести до збільшення коефіцієнта, якщо працівники вимагають вищої зарплати або додаткових вигод. Зростання коефіцієнта оновлення кадрів на підприємстві за період 2021–2023 рр., з 0,05 до 0,19 вказує на збільшення кількості прийнятих працівників відносно середньоспискової чисельності працівників. Ці фактори можуть впливати на ефективність використання трудових ресурсів та продуктивність праці на підприємстві. Зменшення коефіцієнта плинності робочої сили на підприємстві за період 2021–2023 рр., з 0,22 до 0,19 означає, що кількість прийнятих працівників стала меншою від кількості звільнених працівників. Це може бути викликано такими факторами як зміна умов праці. Якщо на підприємстві змінюються умови праці, наприклад, зменшується заробітна плата або знижується рівень соціальних гарантій, то це може призвести до зменшення привабливості підприємства для працівників та зменшення коефіцієнта плинності робочої сили.

Дослідимо якісні характеристики персоналу ТзОВ «Леомарк» застосовуючи коефіцієнт співвідношення керівників, управлінців до операційного персоналу, та коефіцієнт кваліфікованості персоналу. Розрахунок коефіцієнтів наведено у табл. 2.11.

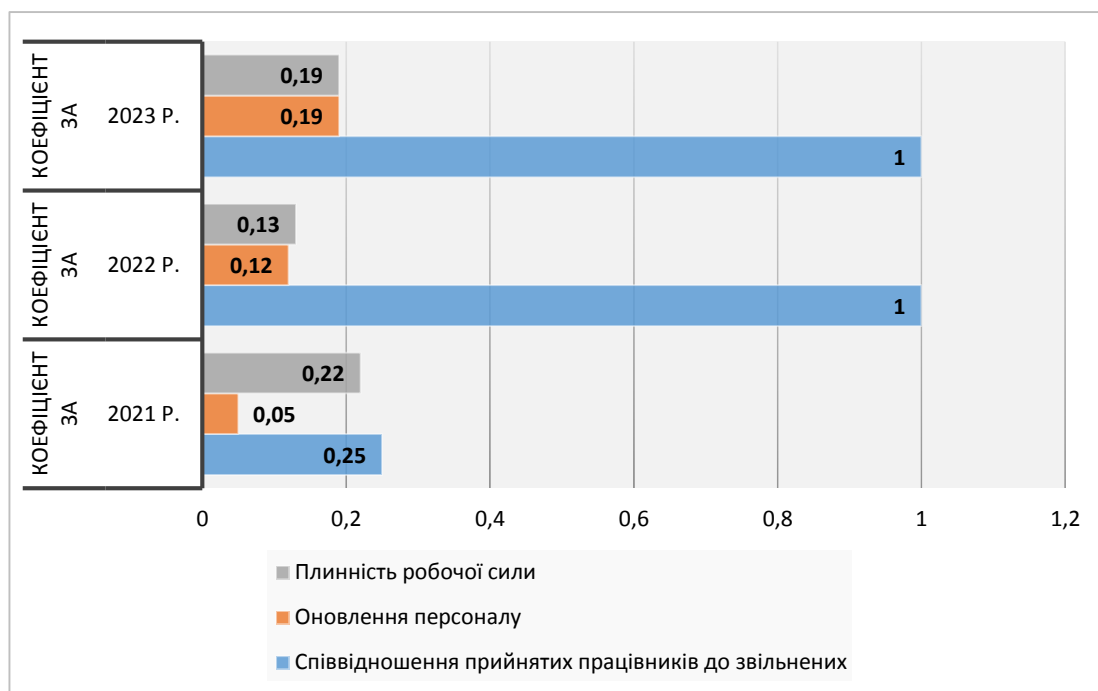


Рис. 2.7 Рух працівників на ТзОВ «Леомарк»*

*Джерело: розроблено автором на основі розрахунків

Коефіцієнт співвідношення керівників-управлінців до спеціалістів-операційного персоналу [43 с. 257-266]:

Формула розрахунку коефіцієнта співвідношення керівників/управлінців до спеціалістів/операційного персоналу така:

$$K = \frac{\text{Керівники} + \text{Управлінці}}{\text{Спеціалісти} + \text{Операційний персонал}}, \quad (2.4)$$

де К - коефіцієнт співвідношення керівників/управлінців до спеціалістів/операційного персоналу;

Керівники - середньорічна чисельність керівників;

Управлінці - середньорічна чисельність управлінців;

Спеціалісти - середньорічна чисельність спеціалістів;

Операційний персонал - середньорічна чисельність оперативного персоналу.

Коефіцієнт кваліфікованості персоналу підрозділу - це показник, який характеризує рівень кваліфікації персоналу підрозділу. Він визначається як відношення середньої чисельності працівників з вищою та середньою спеціальною освітою до загальної чисельності працівників підрозділу [43, с. 257–266].

Формула розрахунку коефіцієнта кваліфікованості персоналу підрозділу:

$$K = \frac{\text{Вища освіта} + \text{Середня освіта}}{\text{Загальна чисельність працівників}}, \quad (2.5)$$

де К – коефіцієнт кваліфікованості персоналу підрозділу;

Вища освіта – середньорічна чисельність працівників з вищою освітою;

Середня освіта – середньорічна чисельність працівників з середньою спеціальною освітою;

Загальна чисельність працівників – середньорічна чисельність працівників підрозділу.

Таблиця 2.11

Якісний склад персоналу*

Категорія працівників	Кількість за 2021 р.	Кількість за 2022 р.	Кількість за 2023 р.	Зміна приросту за 2022 р./ 2021 р.	Зміна приросту за 2023 р./ 2022 р.
Коефіцієнт співвідношення керівників/ управлінців до спеціалістів	0,12	0,15	0,15	0,02	0
Коефіцієнт кваліфікованості персоналу	0,74	0,65	0,65	-0,09	0

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

З наведеного у таблиці бачимо, що коефіцієнт відношення керівників/управлінців до спеціалістів за період 2022-2021 рр., збільшився на 0,02. Але даний коефіцієнт все ще нижче 1, це означає, що на підприємстві забагато керівників/управлінців. Такий показник виник в наслідок відсутності заповнень вакантних посад спеціалістів.

Коефіцієнт у кваліфікованості персоналу, за період 2022–2021 рр., зменшився на 0,09, що можна пояснити значною плинністю (рис. 2.8).

З метою визначення рівня ефективності використання робочого часу на підприємстві нам необхідно визначити рівень продуктивності праці персоналу.

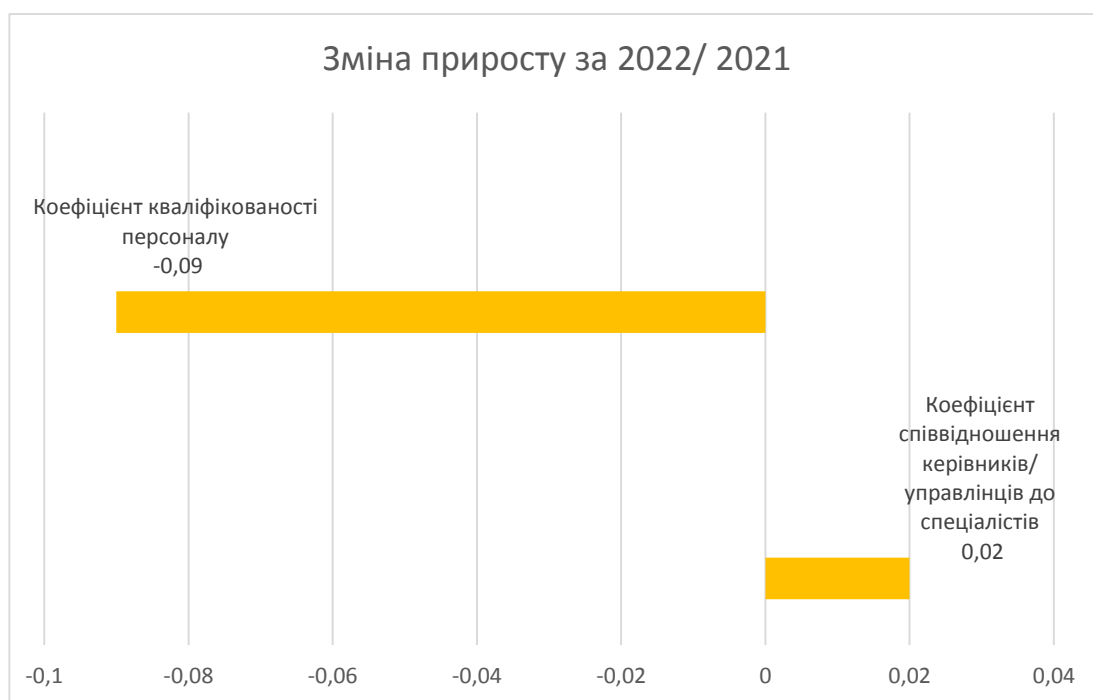


Рис. 2.8 Якісний склад персоналу 2022-2021рр.*

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Управління продуктивністю праці на підприємстві є складовою загального процесу управління підприємством.

Загальна формула для розрахунку продуктивності праці персоналу:

$$\text{Ппр. п} = \frac{\text{Обсяг виробленої продукції (наданих послуг)}}{\text{Середня чисельність працівників}}, \quad (2.6)$$

де Ппр. п – це продуктивність праці персоналу, показник, який характеризує ефективність використання робочого часу;

Обсяг виробленої продукції (наданих послуг) - це кількість виробленої продукції (наданих послуг) за певний період часу;

Середня чисельність працівників - це середня кількість працівників, які працювали на підприємстві за певний період часу.

Проаналізуємо продуктивність праці персоналу, та представимо результат в табл. 2.12.

Згідно проведеного аналізу даних підприємства бачимо, що продуктивність праці зросла у 2022 р., але при цьому не було впливу на зростання чистого прибутку підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції, у 2022 р., зменшився на 4443,3 тис. грн.

Таблиця 2.12

Продуктивність праці у ТзОВ «Леомарк», 2021-2023 рр.*

Показники	2021 р.	2022 р.	Зміни за 2022- 2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	113 680,40	109 237,10	-4443,3
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	37	31	6
Продуктивність праці, тис. грн./ ос.	3072,44	3523,77	451,33

*Джерело: розроблено та розраховано автором

На рівень зростання показника продуктивності вплинула менша кількість працівників за 2022 р., у порівнянні з 2021 р. Це може бути позитивним фактором, оскільки це може призвести до зниження витрат на оплату праці та підвищення прибутковості підприємства. Якщо чистий дохід від реалізації продукції зменшився, а продуктивність праці зросла, то можна припустити, що це пов'язано зі зменшенням попиту на продукцію або послуги підприємства. Також це може бути пов'язано з економічною кризою в Україні.

2.4 Дослідження ефективності системи мотивації та стимулювання на підприємстві

Діюча система мотивування і стимулювання працівників ТзОВ «Леомарк» має досить різноманітні стимулюючі фактори, однак, на підприємстві є і недоліки. Система нематеріального (соціального, психологічного) стимулювання і матеріального заохочення недостатньо розвинена і невідповідна вимогам персоналу.

Для встановлення та виявлення конкретних проблем у діючій системі мотивації та стимулювання, було проведено дослідження, для отримання показників оцінки щодо задоволеності роботою на підприємстві

ТЗОВ «Леомарк». Відповідно було проведено опитуванням за Анкетною «Рівень задоволеності працівниками роботою» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Анкета «Рівень задоволеності працівниками роботою»*

№	Питання	Вказати число оцінювання: 4 – задоволений; 3 – частково задоволений; 2– частково незадоволений; 1 – взагалі незадоволений
1.	Достатність робочого простору (біля місця роботи) на підприємстві	
2.	Обсяг робочих завдань для працівника за його обов'язками	
3.	Стан санітарно-гігієнічні умови праці	
4.	Стан відносин з керівництвом	
5.	Необхідність внесення змін до методів управління керівництва	
6.	Можливість впливати на результати роботи колективу	
7.	Відгуки керівництва до запитів працівників	
8.	Перспективи самореалізації або посадового зростання	
9.	Об'єктивність оцінки керівництвом роботи працівника	
10.	Можливості навчання і підвищення кваліфікації	
11.	Задоволеність рівнем заробітної плати та системою нарахування	
12.	Задоволеність способом нарахуванням премій, доплат до зарплати	
13.	Достатній рівень забезпечення оргтехнікою (засоби для роботи)	
14.	Задоволення від надання вихідних днів та відпустки	
15.	Можливість віддаленої роботи	
16.	Вільне використання робочого часу	
17.	Наявність місць відпочинку на підприємстві	

*Джерело: складено автором на основі анкети

Опитування було здійснено серед усіх постійно працюючих працівників підприємства крім директора (в листопаді 2023 р.).

Опитування за анкету полягає у встановленні проблем, які впливають на мотивацію. Результат опитування по Анкеті визначить чинники, які впливають

на рівень задоволення працівниками умовами роботи, станом управління керівництва і задоволеність в колективі. Опитування по Анкеті складається з 17 питань і чотирьох варіантів відповідей згідно шкали від 4-х до 1-го балу. Для заповнення форми анкети було запропоновано вказати число з балами, яке відповідає певному варіанту оцінювання: 4 бали, якщо задоволений; 3 бали, якщо частково задоволений; 2 бали, якщо частково незадоволений; 1 бали, якщо взагалі незадоволений. З метою детального виявлення у різних групах працівників на підприємстві їхнього ставлення до поставлених питань у Анкеті було розроблено відповідну шкалу оцінки проведених результатів опитування (табл. 2.14):

Таблиця 2.14

Шкала оцінки результатів опитування працівників по групах*

№	Варіанти оцінювання по групах працівників	Шкала балів по групах
Працівники відділу збуту		
1.	Задоволений	544 і більше
2.	Частково задоволений	408-543
3.	Частково незадоволений	272-407
4.	Взагалі незадоволений	136-271
Працівники відділу постачання		
1.	Задоволений	136 і більше
2.	Частково задоволений	102-35
3.	Частково незадоволений	68-101
4.	Взагалі незадоволений	34-67
Працівники відділу маркетингу		
1.	Задоволений	136 і більше
2.	Частково задоволений	102-135
3.	Частково незадоволений	68-101
4.	Взагалі незадоволений	34-67
Всі інші працівники		
1.	Задоволений	1088 і більше
2.	Частково задоволений	816-1087
3.	Частково незадоволений	544-815
4.	Взагалі незадоволений	272-543

*Джерело: розроблено автором

Опитування було здійснено серед усіх постійно працюючих працівників підприємства крім директора. В результаті було опитано 28 присутніх працівників з 31 працівника.

Для більш детального дослідження результатів опитування, працівників було поділено на чотири групи (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Розподіл опитаних працівників по групах*

№	Розподіл опитаних працівників	Кількість опитаних
1.	Працівники відділу збуту	8
2.	Працівники відділу постачання	2
3.	Працівники відділу маркетингу	2
4.	Всі інші працівники	16

*Джерело: розроблено автором

Далі проведемо аналіз чинників, які впливають на мотивацію і стимулювання працівників за допомогою аналітичної табл. 2.16.

Середній бал задоволеності роботою на даному підприємстві у працівники відділу збуту становить 351 і відносить цю групу працівників до «частково незадоволених». Даний результат викликаний частково такими факторами як:

- надмірним навантаженням працівників відділу збуту на роботі;
- невдоволення рівнем оцінювання керівництвом роботи працівника;
- низька задоволеність способом нарахуванням премій, доплат до зарплати;
- низька задоволеність порядком надання вихідних днів та відпустки;
- незадоволення можливістю віддаленої роботи та вільного використання робочого часу.

Працівники відділу постачання набрали 101 бал і відносяться до верхньої межі шкали «частково незадоволених» і «частково задоволених», Що зумовлено дещо кращими умовами роботи. На рівень незадоволеності вплинули такі фактори: незадоволеність рівнем компетентності керівника; перспектив самореалізації або посадового зростання; рівнем заробітної плати та системою нарахування; нарахуванням премій, доплат до зарплати; надання вихідних днів та відпустки; незадоволення можливістю віддаленої роботи та вільного використання робочого часу.

Працівники відділу маркетингу набрали 105 бали і відносяться до нижньої межі шкали «частково задоволених» і «частково незадоволених».

Таблиця 2.16

Таблиця результату опитувань по групах працівників*

№	Питання	Кількість набраних балів по групах працівників			
		Відділ збуту	Відділ постачання	Відділ маркетингу	Всі інші працівники
1.	Достатність робочого простору (біля місця роботи) на підприємстві	18	8	7	36
2.	Обсяг робочих завдань для працівника за його обов'язками	14	7	6	30
3.	Стан санітарно-гігієнічні умови праці	24	6	7	48
4.	Задоволеність проведенням святкових та урочистих подій	22	8	8	46
5.	Задоволеність рівнем компетентності керівника	26	5	6	28
6.	Задоволеність власною працею	27	7	6	32
7.	Відгуки керівництва до запитів працівників	24	7	7	31
8.	Перспективи самореалізації або посадового зростання	20	5	7	45
9.	Об'єктивність оцінки керівництвом роботи працівника	18	6	6	30
10.	Можливості навчання і підвищення кваліфікації	24	6	7	32
11.	Задоволеність рівнем заробітної плати та системою нарахування	20	5	5	24
12.	Задоволеність способом нарахуванням премій, доплат до зарплати	17	4	6	30
13.	Достатній рівень забезпечення оргтехнікою (засоби для роботи)	22	8	8	44
14.	Задоволення від надання вихідних днів та відпустки	16	4	5	33
15.	Можливість віддаленої роботи	18	5	6	20
16.	Вільне використання робочого часу	19	4	4	17
17.	Наявність місць відпочинку	22	6	4	20
	Всього	351	101	105	546

*Джерело: розроблено автором

Даний результат який вплинув на низький рівень задоволеності потреб пов'язаний з такими факторами: рівнем заробітної плати та системою нарахування; надання вихідних днів та відпустки; можливість віддаленої роботи та вільного використання робочого часу.

Зведений результат проведеного опитування наведено у табл. 2.17:

Таблиця 2.17

Таблиця зведеного результат опитування ТзОВ «Леомарк»*

№	Розподіл опитаних працівників	Середній бал задоволеності	Оцінка задоволеності
1.	Працівники відділу збуту	351	«частково незадоволені»
2.	Працівники відділу постачання	101	«частково незадоволені»
3.	Працівники відділу маркетингу	105	«частково задоволені»
4.	Всі інші працівники	546	«частково незадоволені»

*Джерело: розроблено автором

Всі інші працівники набрали 546 бали відносяться до нижньої межі «частково незадоволених» і «взагалі незадоволених». Дана категорія працівників більшою мірою незадоволена такими факторами: рівнем заробітної плати та системою нарахування; нарахуванням премій, доплат до зарплати; надання вихідних днів та відпустки; незадоволення можливістю віддаленої роботи та вільного використання робочого часу; наявність місць відпочинку на підприємстві.

Дане анкетне опитування і його показники визначають, які є існуючі на підприємстві проблемні зони в діючій системі мотивації і стимулювання персоналу.

Відповідно на підставі проведених аналітичних досліджень за анкетним опитуванням, отримуємо основні мотиваційні чинники, які найбільше впливають на рівень мотивації працівників.

Негативні чинники, які найбільше впливають на рівень мотивації працівників:

– відсутність регулярного проведення урочистих подій, корпоративних заходів (у зв'язку з війною);

- незадоволеність нарахуванням премій, доплат до зарплати; надання вихідних днів та відпустки;
- відсутність різних підходів щодо запровадження віддаленої роботи та вільного робочого графіку;
- невідповідність розміру нарахування премій до робочих навантажень.

Таким чином, виявивши вищеперераховані фактори, які впливають на працівників, можна розробити та запровадити удосконалені методи та заходи щодо мотивації і стимулювання працівників ТЗОВ «Леомарк». Основним недоліком існуючої мотиваційної системи є її низький вплив на мотивацію працівників та неврахування їхніх потреб.

Висновки до II розділу

У даному розділі нами було зроблено аналіз підприємства ТЗОВ «Леомарк», Основним видом діяльності підприємства є: «Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього». Підприємство є імпортером та дистриб'ютором метизної продукції в Україні.

Організаційна структура Товариства складається з адміністрації, відділу збуту, постачання, відділу маркетингу, бухгалтерії, склад.

Управління соціальною підсистемою на підприємстві включає в себе різні аспекти, такі як управління персоналом, оплату праці, соціальні гарантії, розвиток персоналу та інші.

Кадрова політика організації включає в себе формування високопродуктивного та конкурентоспроможного персоналу, управління персоналом, забезпечення соціальних гарантій та професійного розвитку персоналу. На підприємстві запроваджено навчальний проект "DINMARK BUSINESS ACADEMY", завдяки якому можна отримати теоретичні та практичні

знання у найактуальніших та перспективних сферах бізнесу, з можливістю працевлаштування.

Загальна чисельність працівників підприємства складається з 31 особи. Фінансовий стан на підприємстві за досліджуваний період є стабільний. В системі управління персоналом на ТЗОВ «Леомарк» використовуються в основному економічні методи мотивації і стимулювання.

На ТЗОВ «Леомарк» діють такі види оплати праці: базова заробітна плата, премії, колективні винагороди виплати за робочий досвід, отримані знання і компетентність, соціальні гарантії. Премії на підприємстві виплачується в залежності від результатів його роботи і в залежності від результатів роботи окремого працівника, відділу, або підприємства в цілому.

На підприємстві для досягнення почуття єдності та покращення комунікації серед працівників іноді можуть організовуватись святкові заходи (корпоративні свята).

Згідно проведеного аналізу даних підприємства продуктивність праці зросла, у 2022 р., але при цьому не було впливу на зростання чистого прибутку підприємства. Це може бути позитивним фактором, оскільки може призвести до зниження витрат на оплату праці та підвищення прибутковості підприємства.

Для оцінки рівня мотивації працівників підприємства нами було проведено їхнє анкетування, з метою визначення ключових мотиваторів та демотиваторів у їхній діяльності. Виявлено що нематеріальне і матеріальне мотивування та стимулювання недостатньо розвинене. Основним недоліком існуючої мотиваційної системи є її низький вплив на мотивацію працівників та неврахування їхніх потреб.

Таким чином, можна зробити підсумок, що система мотивації та стимулювання персоналу потребує подальшого удосконалення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ І МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТЗОВ «ЛЕОМАРК»

3.1 Пропозиції методів і заходів удосконалення мотивації та стимулювання

Відповідно до проведених досліджень нами було виявлено ряд суттєвих недоліків, у діючій системі мотивації на підприємстві ТЗОВ «Леомарк», які знижують трудову працю, продуктивність праці, та якість роботи персоналу. Існуючий рівень системи мотивації персоналу обмежує розвиток підприємства в цілому.

Для удосконалення мотивації та стимулювання персоналу необхідно виявити цілі і заходи, які слід впровадити. На підприємстві проводились опитування (анкетування) працівників, співбесіди з керівниками відділів, здійснювався моніторинг основних показників результативності діяльності підприємства. На підставі отриманої інформації з проведеного опитування (анкетування) було встановлено основні напрямки (нові цілі і заходи) для впровадження пропозицій з мотивації і стимулювання персоналу. Опитування було здійснено серед усіх постійно працюючих працівників підприємства крім директора (в листопаді 2023 р.).

Нами запропоновано запровадити на підприємстві наступні напрямки удосконалення мотивації і стимулювання персоналу:

- нематеріальна (нефінансова) мотивація;
- матеріальна (фінансова) мотивація.

Розгляд нематеріальних заходів мотивації і стимулювання праці.

Для досягнення високої якості праці, збільшення об'єму продажів, збільшення доходу, та загального розвитку підприємства ТЗОВ «Леомарк» пропонується досягнення таких цілей:

- сформувати ефективну систему мотивації та стимулювання працівників для покращення якості роботи і досягнення планових цілей підприємства;
- створити умови для залучення високопрофесійних працівників на підприємство;
- створити умови для якісного виконання планових завдань;
- створити умови для збереження існуючих працівників на підприємстві;
- мотивувати працівників повноцінно відпрацьовувати робочий час;
- створити умови для розвитку навичок працівників;
- створити умови для гнучкості виконання роботи;
- створити додаткові умови для кар'єрного зростання, надання посадового просування за показниками результативності праці.

Пропонується впровадити для ТзОВ «Леомарк» нематеріальні заходи мотивації і стимулювання праці, а саме:

1. Поздоровлення працівників і проведення конкурсів і номінацій.
2. Багаторазове надання позапланових вихідних днів.
3. Організація віддаленої роботи або надання вільного графіку відвідування роботи.
4. Створення в офісному приміщенні на підприємстві місць відпочинку персоналу.
5. Осучаснення оргтехніки та програмного забезпечення.

Далі розглянемо детальніше вищенаведені заходи для нематеріального стимулювання праці.

Захід 1. Поздоровлення працівників і проведення конкурсів і номінацій сприяє підвищенню мотивації працівників. Щоб удосконалити поздоровлення працівників, пропонується запровадити такі підходи:

- персоналізація: поздоровлення повинні бути індивідуальними та персоналізованими, з урахуванням досягнень та внеску кожного працівника в компанію;

- регулярність: поздоровлення повинні бути регулярними та систематичними, щоб працівники відчували, що їхні досягнення та внесок в компанію цінуються;
- різноманітність: використання різноманітних форм поздоровлень, такі як особисті зустрічі, електронні листи, відео-поздоровлення, подарунки тощо;
- конкурси та номінації: організація конкурсів та номінацій, які відзначають досягнення та внесок працівників в компанію;
- співпраця з керівництвом: активне залучення керівництва до процесу поздоровлення;
- залучення працівників до процесу поздоровлень: працівники залучаються до процесу поздоровлень та відзначення досягнень, наприклад, шляхом проведення опитувань та збору ідей;

Застосування цих підходів допоможе удосконалити систему поздоровлень та підвищити мотивацію працівників.

Захід 2. Багаторазове надання позапланових вихідних днів (всі вихідні дні, які надаються оплачуються підприємством). Рекомендуємо запровадити удосконалену систему надання працівнику вихідних днів для мотивації праці, яка буде включати такі елементи:

- заслужений вихідний день: надання працівникам вихідних днів, за якісно виконану працю та досягнення (дострокове виконання завдань). Це може бути не тільки одним днем, а й декілька днів, в залежності від виконаної роботи, та їх результатів;
- запровадження вихідного дня за особливими датами: день народження, весілля, ювілеї або для відзначення на підприємстві урочистих та святкових подій;
- планування вихідних днів: запровадити систему планування вихідних днів, щоб контролювати та координувати відпустки працівників.

Застосування цих елементів до системи надання вихідних днів допоможе мотивацію працівників та підвищити їх продуктивність.

Захід 3. Організація віддаленої роботи або надання вільного графіку відвідування роботи. Віддалена робота може бути ефективним способом підвищення мотивації працівників. Для розробки системи з вільним графіком відвідування працівниками роботи пропонуємо використати такі підходи:

- визначення кількості робочих годин, які працівник повинен відпрацювати за певний період часу, а не конкретний графік роботи;
- визначаються робочі завдання (плани), які працівник повинен виконати за певний період часу;
- визначення термінів виконання робіт: визначається загальний термін виконання робіт, щоб працівники мали більшу свободу вибору часу для виконання робіт;
- використання системи планування графіку відвідування: слід використовувати ту систему планування графіку відвідування, яка дозволяє працівникам вибирати свій графік роботи, забезпечуючи при цьому виконання робочих завдань та кількості робочих годин;
- співпраця з керівництвом: залучення керівництва до процесу розробки системи з вільним графіком відвідування, щоб вони могли брати участь у прийнятті рішень та підтримувати систему мотивації;
- визначення компенсації: визначається компенсація за відпрацьований час, щоб працівники мали стимул до відвідування роботи та виконання робочих завдань.

Застосування цих підходів допоможе розробити систему з вільним графіком відвідування працівниками роботи та підвищити їхню мотивацію.

Захід 4. Створення в офісному приміщенні на підприємстві місць відпочинку персоналу. Проводиться з метою покращення якості праці, шляхом короткочасного відпочинку. Формує позитивне ставлення працівника до підприємства.

Щоб підвищити мотивацію працівників через створення місць відпочинку в офісному приміщенні, пропонуємо використати наступні підходи:

- забезпечення офісного приміщення зонами відпочинку, обладнаними зручними меблями, рослинами та природним освітленням, що має сприяти релаксації та зниженню стресу;

- створення приміщень з дизайном, який може включати малюнки, фотографії, м'які кольори та інші елементи, що стимулюють творчий підхід та позитивний настрій;

- організація зон для неформального спілкування та обговорення ідей, що сприяє командній роботі та підвищує мотивацію.

Захід 5. Осучаснення оргтехніки та програмного забезпечення. Підвищить якість і швидкість виконання робочих завдань. Пропонуємо забезпечити персонал більш ефективними інструментами для виконання роботи, для зменшення рутинних операцій, та підвищення продуктивності та зручності. Наприклад: використання сучасних комп'ютерів, програмного забезпечення та інших технологій зможе сприяти автоматизації багатьох процесів, що дозволяє працівникам більше уваги приділяти творчій роботі та стрімкому вирішенню завдань.

А. Колот, стверджує, що: «За результатами різноманітних досліджень, проведених останніми роками на підприємствах України, для 65 % працівників головним стимулом залишається отримання необхідних коштів для існування. І приблизно для 20 % працівників на першому місці — задоволення від роботи, її соціальна значущість незалежно від розмірів трудових доходів» [1, с. 389].

Розгляд матеріальних заходів мотивації і стимулювання праці.

Удосконалення матеріального мотивування та стимулювання діяльності працівників ТзОВ «Леомарк» будем проводити за рахунок таких заходів:

1. Впровадження методу KPI.
2. Виплата додаткових соціальних виплат та гарантій.
3. Подарунки за трудові досягнення.
4. Надання путівок.
5. Здійснення додаткових доплат до заробітної плати за вислугу років.

Розглянемо запропоновані заходи матеріальної мотивації і стимулювання праці ТзОВ «Леомарк» детально:

Захід 1. Впровадження методу KPI (Key Performance Indicators). KPI визначає конкретні показники, що характеризують досягнення зазначених цілей у системі управління результативністю [1, с. 225].

Пропонується в основу системи мотивації ТзОВ «Леомарк» впровадити систему KPI. З метою удосконалення мотивації працівників та покращення винагород за результати праці, прийшли до висновку використовувати ключові показники результативності (KPI – key performance indicator).

Основні показники ефективності (KPI) – це вимірювані цілі компанії, як правило, пов'язані зі стратегією, розкриті за допомогою інструментів управління ефективністю, таких як збалансована система показників [44].

KPI – це постійне звітування та спостереження за ходом розвитку, який зазвичай призводить до використання KPI для підтримки прийняття рішень та поширення інформації про статус проекту [34]. Показники KPI зазвичай вимірюють раз на місяць, але якщо проводити вимірювання KPI раз на тиждень, це дозволить виділити 52 точки даних за один рік, а не 12. Таким чином, більша вибірка дає змогу більш чітко визначити проблемні зони та зосередитись на їх вирішенні з досягненням кращого фінансового результату в майбутньому [44].

Переглядаючи кілька ключових показників, які можуть включати такі категорії, як прибуток, кількість продажів, плинність кадрів і середньорічні витрати, підприємства можуть визначити успіхи, а також те, що не працює. Аналіз ключових показників ефективності на регулярній основі дає чіткий огляд того, наскільки успішно працює бізнес, що дозволяє відповідальним особам вирішити, чи слід продовжувати поточну діяльність, чи потрібна зміна стратегії.

Розробка значущих KPI, які відстежують і чітко візуалізують ефективність, потребує певного планування. Кожен KPI має відповідати певним цілям підприємства та надавати своєчасну точну інформацію для оцінки прогресу в досягненні цілей. Крім того, KPI ще можна використати для побудови системи мотивації персоналу підприємства, оскільки показники KPI дозволяють

пов'язати досягнення поставлених цілей зі стимулюванням співробітників. Вони мають бути чіткими, конкретними, кількісними, вимірюваними та прив'язаними до часу, щоб ефективно відображати прогрес у досягненні мети.

KPI не означає будь-якого вимірювання показників, оскільки не все можна виміряти, для правильних висновків. З набору варіантів показників слід відібрати тільки ті показники, які найкраще відображають досягнення стратегічних цілей підприємства.

Підприємству рекомендується розробляти KPI по ієрархії зверху вниз – від головної мети підприємства до цілей підрозділів і функціоналів. Часом починається формування знизу – від показників і цілей певного виконавця (як правило, від топ-менеджера до менеджера середньої ланки), потім починається шлях вгору до формування до спільної мети [45]. Приклад матриці KPI для менеджера відділу збуту ТЗОВ «Леомарк» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Оцінка виконання KPI менеджера відділу збуту ТЗОВ «Леомарк»
в «матриці KPI»***

Поставлене завдання (мета)	KPI	Питома вага -%	Планове Виконання	Фактичне виконання	Індекс %	Всього %
Збільшення оптових замовлень	% задоволеності	10	100	99	0,99	9,9
Проаналізувати ринок метизної продукції	Складання бази даних	30	100	70	0,7	21
Провести договірні заходи по збуту метизної продукції	% від плану з продажу	30	100	100	1	30
Розробка заходів збуту метизної продукції та підняття рівня на 10% від попереднього періоду	% зростання обсягу збуту	30	100	100	1	30
Всього						90,9

*Джерело: власна розробка автора

Кроки для налаштування системи KPI:

1. Обираються посади з наявних на підприємстві, для яких укладатиметься мотиваційна схема.

2. Враховуючи цілі для даного рівня організаційної структури проводиться визначення КРІ для посади та їхня питома вага.

3. Визначаються умови та способи розрахунку показників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Визначення цілей та їх взаємозв'язок з КРІ*

КРІ п/п	Цілі підприємства	Ймовірні КРІ	Спосіб розрахунку
1.	Щомісячний збут метизної продукції на суму 2 000 000 грн., з 01.01. 2024 р. по 30.12. 2024 р.	1. План збуту	Фактично збут / план збуту
		2. Приріст 5%	Фактично приріст / план приросту
2.	Збільшення оптових замовників на 10% у період з 01.02.2024 р. до 01.04.2024 р.	Кількість замовників за базою даних підприємства	Фактично кількість замовників / планова кількість замовників
3.	Виконання плану поставки продукції для 20 замовників протягом 01.04. 2024 р. по 30.12.2024 р.	План поставки	Фактична кількість поставки / планова кількість поставки

*Джерело: розроблено автором

4. Встановлення допустимих меж відсотку виконання показника, значення коефіцієнта показника і зміст його значення (табл. 3.3) [46; 47]:

Таблиця 3.3

Відсоток виконання показника і коефіцієнт *

№	Рівень виконання показника у %	Коефіцієнт	Значення змісту коефіцієнту
1.	0 – 50	0	Неприйнятний рівень
2.	51 – 90	0,4	Незначний рівень
3.	91–100	1	Виконання плану (цілі)
4.	101–110	1,10	Понаднормове виконання плану (цілі)
5.	111 і більше	1,50	Прогресивне виконання плану (цілі)

*Джерело: розроблено автором

Встановлюється коефіцієнта пов'язаного з рівнем виконанням плану на підприємстві. Так коефіцієнт 1,10 або 1,50 означає, що працівник має високий

рівень мотивації щодо перевиконання планових показників. Коли таке завдання відсутнє, тоді значення коефіцієнта приймається за 1 тобто працівник не зможе недовиконувати план, для подальшого його перевиконання, оскільки йому буде встановлено коефіцієнт рівнем у 100%.

5. Встановлення формули для розрахунку розміру змінної частини оплати праці та розрахунку для КРІ питомої ваги.

Розрахунок премії на основі КРІ для керівника відділу маркетингу та збуту проводиться за формулою [48]:

$$\text{Премія} = (F_{\text{пр. КРІ}_1} \times S_{\text{попр.к}} + F_{\text{пр. КРІ}_2} \times R_{\text{попр.к}} + F_{\text{пр. КРІ}_3} \times L_{\text{попр.к}}) \times N, \quad (3.1)$$

де $F_{\text{пр. КРІ}_{1, 2, 3}}$ - максимальний фонд премії, помножений на вагу КРІ_{1, 2, 3};
 $S_{\text{попр.к}}$ – поправочний коефіцієнт до КРІ₁ (якщо обсяг плану продажів менш ніж на 50% виплата премії за цим показником не відбувається, а при виконанні плану на 51% і більше нараховується премія відповідно до виконаного обсягу);

$R_{\text{попр.к}}$ – поправочний коефіцієнт для КРІ₂;

$L_{\text{попр.к}}$ – поправочний коефіцієнт для КРІ₃;

N – блокуючий поправочний коефіцієнт (скасовує нарахування премії у випадку, якщо показники будь-якого КРІ є меншими за мінімальні порогові значення).

6. Оформлення ключових показників ефективності (КРІ) та їх метрики, які використовуються для вимірювання та оцінки досягнень у визначених областях у формі таблиці - матриці КРІ. Матриця КРІ допомагає підприємствам визначити сильні та слабкі сторони в процесах та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Відповідно до даної системи відстеження КРІ підприємства всі відділи і працівники отримають назначений показник. Дана система мотивації і стимулювання персоналу для ТЗОВ «Леомарк» дасть змогу відслідковувати результат та провести оцінку внеску кожного працівника в реалізації стратегій розвитку підприємства.

Захід 2. Для удосконалення мотивації та стимулювання персоналу пропонуємо запровадити систему надання додаткових соціальних виплат та

гарантій. Порядок та спосіб надання конкретних додаткових соціальних виплат та гарантій на підприємстві слід обговорити та визначити шляхом проведення опитування працівників. Для запровадження на підприємстві даних заходів слід запровадити індивідуальний підхід до кожного працівника з врахуванням таких критеріїв:

- трудовий стаж працівника;
- сімейний стан;
- вік працівника;
- стан здоров'я працівника;
- наявність заслуг та досягнень на підприємстві.

Додаткові соціальні виплати та гарантії працівникам підприємства в галузі торгівлі можуть включати такі елементи:

- додатковий соціальний захист: підприємство може надавати соціальний захист своїм працівникам, включаючи медичне забезпечення, пенсійне забезпечення, відпустки на виходу на народження дитини тощо;

- гарантії від нещасних випадків: надавати фінансову допомогу працівникам у випадках, коли вони стають жертвами нещасливих випадків, як у робочий так поза робочий час, таких як аварія, інвалідність або смерть;

- додаткова відпустка та додаткові вихідні дні: надавати відпустки та додаткові вихідні дні, включаючи планові відпустки, відпустки за сімейними, особистими потребами, та інші. Надання таких відпусток та вихідних можна впровадити на підставі: за вчасне та якісне виконання поставлених завдань, за тяжкий характер праці та на вимогу працівника терміном до 5 днів у році;

- плани виходу на пенсію: надавати плани виходу на пенсію працівникам, які досягнуть певного стажу служби або певного віку. Працівникам, які справляються з виконанням своїх посадових обов'язків можна гарантувати збереження місця праці після досягнення пенсійного віку на погоджений термін;

- надання доплат працівнику за вивчення іноземної мови яка може використовуватись працівником для виконання своїх посадових обов'язків;

– надання доплат працівнику, який підвищує свою кваліфікацію, відвідує тренінги тощо.

Ці соціальні виплати та гарантії допомагають забезпечити стабільність та задоволеність потреб працівниками, що може допомогти підприємству збільшити його конкурентоспроможність на ринку.

Захід 3. Подарунки працівникам. Подарунки для працівників можуть є ефективним заходом для підвищення мотивації та підтримки позитивних емоцій працівників, що буде сприяти підвищенню рівня мотивації.

Цей захід мотивації може включати корпоративні подарунки, які виражають вдячність за досягнення KPI, важливі події або святкування спільних успіхів. Такі подарунки можуть бути різноманітними, від корпоративних предметів до персоналізованих, які відображають індивідуальні інтереси працівників.

Пропонуємо створити систему вручення подарунків працівникам з врахуванням таких особливостей:

- провести опитування працівників підприємства стосовно виду подарунків, які будуть для них бажаними або неприйнятними;
- запровадити індивідуальний підхід до кожного працівника;
- залежність вартості подарунків до заслуг і досягнень працівника на підприємстві.

Запропонована система подарунків має враховувати індивідуальні уподобання та потреби працівників при виборі подарунків, щоб забезпечити їхню ефективність у підвищенні мотивації та задоволеності праці.

Для запровадження на підприємстві цих заходів слід запровадити індивідуальний підхід до кожного працівника з врахуванням таких критеріїв:

- трудовий стаж працівника;
- виконання планових завдань або обсягу роботи;
- наявність заслуг та досягнень на підприємстві.

Для покращення рівня мотивації та врахування індивідуального підходу пропонуємо визначати вартість подарунків за умовами, які наведено в табл. 3.4:

Таблиця 3.4

Визначення вартості подарунків*

Критерії	Підстави оцінки	Вартість подарунка % від заробітної плати
Трудовий стаж працівника	Стаж до 1 року Стаж від 1 до 3 років Стаж від 3 до 6 років Стаж більше 6 років	Не менше 1% від зарплати Не менше 2% від зарплати Не менше 5% від зарплати Не менше 10% від зарплати
Виконання планових завдань або обсягу роботи	Виконання на 80-95% Виконання на 96-110% Виконання на 110% і більше	Не менше 1% від зарплати Не менше 10% від зарплати Не менше 20% від зарплати
Наявність заслуг та досягнень на підприємстві.	Протягом одного року	Не менше 10% від зарплати

*Джерело: розроблено автором

Захід 4. Надання путівок. Можливість надання путівок економить сімейний бюджет і сприяє лояльності працівників до роботодавця.

Надання путівок працівникам як один зі способів мотивації на підприємстві може включати путівки на відпочинок, які можуть бути надані як нагорода за досягнення КРІ або як частина системи мотивації.

Путівки можуть бути різних типів, включаючи відпочинок на морі, в горах, відвідування культурних заходів та інших подібних заходів. Важливо враховувати індивідуальні уподобання та потреби працівників при виборі путівок, щоб забезпечити їхню ефективність у підвищенні мотивації та задоволеності праці. Порядок надання путівок на підприємстві слід запровадити з врахуванням таких критеріїв:

- умови праці;
- стан здоров'я працівника;
- сімейний стан;
- трудовий стаж працівника;
- виконання планових завдань або обсягу роботи;
- наявність заслуг та досягнень на підприємстві.

Для покращення рівня мотивації та врахування індивідуального підходу пропонуємо надавати путівку згідно умов, які наведено в табл. 3.5:

Таблиця 3.5

Умови надання путівок*

Критерії	Підстави оцінки	Термін на який надається путівка
Умови праці	Наявність шкідливих умов Наявність віддаленої роботи Наявність вільного графіку роботи	Не менше 25 днів Не менше 7 днів Не менше 10 днів
Стан здоров'я працівника	Наявність групи інвалідності Наявність хронічних захворювань Наявність стресу	Не менше 20 днів Не менше 15 днів Не менше 10 днів
Сімейний стан	Наявність дітей у працівника	Не менше 15 днів
Трудовий стаж працівника	Стаж до 1 року Стаж від 1 до 3 років Стаж від 3 до 6 років Стаж більше 6 років	Не менше 7 днів Не менше 10 днів Не менше 15 днів
Виконання планових завдань або обсягу роботи	Виконання на 80-95% Виконання на 96-110% Виконання на 110% і більше	Не менше 10 днів Не менше 15 днів Не менше 30 днів
Наявність заслуг та досягнень на підприємстві.	Протягом одного року	Не менше 15 днів

*Джерело: розроблено автором

Захід 5. Порядок та умови здійснення додаткових доплат до заробітної плати за вислугу років при безперервному стажі наведено в табл. 3.6. Цей порядок буде стимулювати зацікавленість працівників продовжувати свою роботу на довготривалий період.

Таблиця 3.6

Розміри винагороди за вислугу років*

Категорія працівників	Терміни стажу	Розмір % до тарифної ставки
Начальники відділів	Стаж від 3-х до 5 років	10
	Стаж від 5 до 10 років	20
	Стаж більше 10 років	30
Менеджери відділів	Стаж від 2-х до 4 років	10
	Стаж від 4 до 8 років	15
	Стаж більше 8 років	20

Продовження табл. 3.6

Працівники бухгалтерії	Стаж від 1-х до 2 років	5
	Стаж від 2 до 5 років	10
	Стаж від 5 до 10 років	20
	Стаж більше 10 років	30
Працівники складу	Стаж від 1-х до 3 років	10
	Стаж від 3 до 5 років	15
	Стаж більше 5 років	20
Всі інші працівники	Стаж від 1-х до 2 років	5
	Стаж від 2 до 3 років	20
	Стаж від 3 до 5 років	25
	Стаж більше 5 років	30

*Джерело: розроблено автором

Таким чином, є підстави щоб впровадити удосконалення систему управління мотивацією персоналу на основі впровадження методики KPI та розробки системи матеріального стимулювання.

3.2 Обґрунтування заходів нематеріальної та матеріальної мотивації і стимулювання

Спочатку розглянемо нематеріальні заходи мотивації і стимулювання праці. Якісно розроблена система нематеріального стимулювання цілком має змогу покривати недоліки матеріального стимулювання.

За результатами раніше проведеного опитування працівників підприємства виявлено напрямки по яких було запропоновано наступні заходи нематеріального стимулювання (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

Запропоновані нематеріальні заходи удосконалення мотивації і стимулювання праці*

№	Нематеріальні заходи
1.	Поздоровлення працівників та проведення конкурсів та номінацій
2.	Багаторазове надання позапланових вихідних днів
3.	Організація віддаленої роботи або надання вільного графіку відвідування роботи
4.	Створення в офісному приміщенні на підприємстві місць відпочинку персоналу
5.	Осучаснення оргтехніки та програмного забезпечення

*Джерело: власна розробка автора

Розглянемо детально обґрунтування вищенаведених заходів:

1. Поздоровлення працівників та проведення конкурсів та номінацій. На підприємстві ТзОВ «Леомарк» відсутня офіційно розроблена система проведення поздоровлення працівників та проведення конкурсів та номінацій. У ТзОВ «Леомарк» будь-які подарунки носять виключно неформальний характер і не можуть викликати мотивацію у працівників ефективніше працювати. Відповідно нами запропонована удосконалена система дозволяє пов'язати отримання подарунків до результатів виконання плану, досягнення робочих заслуг. Запроваджено індивідуальний підхід до кожного працівника з врахуванням таких критеріїв: трудовий стаж працівника; виконання планових завдань або обсягу роботи; наявність заслуг та досягнень на підприємстві. Працівникам стає зрозумілим що досягаючи виконання певних рівнів цих критеріїв вони отримують кращі подарунки які задовільняють їхні потреби.

2. Багаторазове надання позапланових вихідних днів. На підприємстві ТзОВ «Леомарк» вихідні дні надаються виключно у порядку передбаченому чинним трудовим законодавством, що абсолютно не пов'язує їх надання з мотивацією працівників. Рекомендована нами удосконалена система надання вихідних днів для мотивації праці, включає такі елементи: надання працівникам вихідних днів, за якісно виконану працю та досягнення (дострокове виконання завдань); за особливими датами: день народження, весілля, ювілеї або для відзначення на підприємстві урочистих та святкових подій.

Всі вихідні дні оплачуються підприємством. Застосування цих елементів до системи надання вихідних днів спонукає працівників у яких є потреба у вихідних днях підвищити свою продуктивність праці.

3. Організація віддаленої роботи або надання вільного графіку відвідування роботи. На підприємстві ТзОВ «Леомарк» дана система мотивації відсутня. У запропонованій системі з вільним графіком відвідування працівниками роботи працівники можуть використати різні підходи щодо виконання своєї роботи що позитивно впливає на їхнє задоволення від роботи (працівники можуть працювати в комфортному для себе середовищі) та

економить кошти на проїзд, харчування. Крім того організація віддаленої роботи працівнику економить підприємству кошти, які мали бути витрачені на комунальні послуги у зв'язку з роботою працівника на підприємстві.

4. Створення в офісному приміщенні на підприємстві місць відпочинку персоналу. На підприємстві ТзОВ «Леомарк» відсутні спеціально облаштовані місця для відпочинку, що не сприяє підвищенню мотивації працівників. Розроблені нами заходи мотивації запроваджують місця відпочинку для працівників, які мають можливість знизити рівень стресу та підвищити продуктивність праці. Місця відпочинку обладнані зручними меблями та необхідними засобами для відпочинку.

5. Осучаснення оргтехніки та програмного забезпечення. ТзОВ «Леомарк» потребує встановлення сучасного комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення щоб позбавитись обмежень у роботі працівників. Запропонований нами захід використання сучасних комп'ютерів, програмного забезпечення та інших технологій зможе сприяти автоматизації багатьох процесів, що дозволяє працівникам більше уваги приділяти творчій роботі та стрімкому вирішенню завдань.

Розгляд обґрунтувань матеріальних заходів мотивації і стимулювання праці. За результатами проведеного анкетування працівників підприємства нами запропоновано такі заходи удосконалення матеріального мотивування та стимулювання діяльності працівників ТзОВ «Леомарк» (табл. 3.8):

Таблиця 3.8

Запропоновані матеріальні заходи удосконалення мотивації і стимулювання праці*

№	Матеріальні заходи
1.	Впровадження методу KPI
2.	Виплата додаткових соціальних виплат та гарантій
3.	Спонтанні подарунки за трудові досягнення
4.	Надання путівок
5.	Здійснення додаткових доплат до заробітної плати за вислугу років

*Джерело: власна розробка автора

Розглянемо обґрунтування запропонованих нами заходів матеріальної мотивації і стимулювання праці ТзОВ «Леомарк» детальніше:

1. Впровадження методу КРІ. На підприємстві ТзОВ «Леомарк» впровадження методу КРІ немає. Відповідно нами було запропоновано використання методу КРІ для побудови системи мотивації персоналу підприємства, оскільки показники КРІ дозволяють пов'язати досягнення поставлених цілей зі стимулюванням співробітників. Запропонована система збалансованих КРІ встановлює вимірні показники досягнення цілей для працівників; встановлює винагороду (премії) працівникам залежно від результатів їх діяльності тощо.

2. Виплата додаткових соціальних виплат та гарантій. На підприємстві ТзОВ «Леомарк» налагодженої системи додаткових соціальних виплат та гарантій немає. Для запровадження на підприємстві даних заходів нами запропоновано запровадити систему, яка буде враховувати індивідуальний підхід до кожного працівника з врахуванням таких критеріїв як: трудовий стаж працівника; сімейний стан; вік працівника; стан здоров'я працівника; наявність заслуг та досягнень на підприємстві. Таким чином працівники, які бажають скористатись максимально можливими виплатами чи умовами їх надання зможуть впливати на їх отримання шляхом покращення виконання своєї роботи.

3. Спонтанні подарунки за трудові досягнення. Система, яка б визначала вартість і вид бажаних подарунків для працівників на ТзОВ «Леомарк» відсутня. Запропонована нами система подарунків крім індивідуального підходу до виду подарунків ще встановлює і їх вартість, яка залежить від таких критеріїв як: трудовий стаж працівника; виконання планових завдань або обсягу роботи; наявність заслуг та досягнень на підприємстві. Таким чином працівникам надано можливість впливати на вартість подарунку та стимулює його до ефективної трудової діяльності.

4. Надання путівок. На підприємстві ТзОВ «Леомарк» налагодженої системи надання путівок немає. Для запровадження на підприємстві даних заходів нами запропоновано запровадити систему надання путівок, яка враховує

індивідуальні уподобання та потреби працівників при виборі путівок. Умови та термін надання путівок пов'язано з такими індивідуальними особливостями працівників як: умови праці, трудовий стаж працівника; виконання планових завдань або обсягу роботи; наявність заслуг та досягнень на підприємстві і т.ін.. Відповідно працівник буде зацікавлений впливати виконанням своєї роботи на тривалість путівки, яку йому нададуть.

5. Здійснення додаткових доплат до заробітної плати за вислугу років. На підприємстві ТЗОВ «Леомарк» своєї розробленої системи додаткових доплат до заробітної плати за вислугу років немає. Тому нами запропоновано порядок та умови здійснення додаткових доплат до заробітної плати за вислугу років при безперервному стажі який залежить від стажу і посади працівника. Працівники можуть збільшувати собі нарахування до зарплати шляхом продовження роботи на підприємстві, а також шляхом отримання іншої посади, наприклад з повноваженнями начальника відділу. Таким чином запропонований захід буде стимулювати трудовий розвиток працівників.

3.3 Оцінка ефективності заходів удосконалення мотивації та стимулювання персоналу

Підвищення ефективності праці безпосередньо пов'язана із забезпеченням економічного зростання підприємства та збільшенням його прибутків. Відповідно виникає потреба в оцінці заходів підвищення ефективності використання праці на рівні кожного підприємства.

Оцінка ефективності системи мотивації праці вимагає комплексного (системного) підходу, який враховуватиме як економічні результати діяльності персоналу взагалі й кожного працівника окремо [49, с. 156]. Ефективність діяльності будь-якого підприємства є залежною від ефективності праці її працівників. Якість праці працівників на підприємстві залежить від ряду таких факторів, як:

- техніко-технологічні фактори, що мають вплив на ефективність праці, дозволяють працівникам виконувати свої завдання швидше й ефективніше;

- трудові фактори, що охоплюють кваліфікацію, навички та досвід працівників, які визначають рівень їх продуктивності та здатність до виконання завдань;

- природні фактори, що пов'язані з фізичними умовами праці як то клімат, доступність ресурсів та ін. природні умови, які можуть впливати на ефективність праці;

- організаційні фактори, як то: структура організації, керівництво та система мотивації, які визначають рівень ефективності праці працівників.

- техніко-економічні фактори, як то: використання сучасних технологій та інновацій, які можуть покращити ефективність праці та збільшити продуктивність працівників;

- власницькі фактори, як то політика власника підприємства, що чинить вплив на ефективність праці працівників, включаючи зарплату, умови праці та корпоративну культуру;

- управлінські фактори: стимули, методи мотивації та система винагород, які можуть забезпечити підвищення ефективності праці працівників.

У сучасних умовах, ефективність праці працівників торгового підприємства залежить від балансування цих факторів і успішного управління ними. Проведення аналізу й оцінки ефективності системи стимулювання праці дозволить знайти недоліки на підприємстві та забезпечити підвищення продуктивності праці працівників. Зокрема, даний аналіз допоможе виявити недостатній рівень заробітної плати, премії недостатню кількість стимулів та мотиваційних заходів, а також інші проблеми, які впливають на ефективність системи стимулювання.

Щоб працівники сприймали систему оплати праці як справедливу, слід запровадити наступні заходи:

- надання працівникам можливість знати спосіб нарахування своєї заробітної плати й умови її виплати;

- індивідуальний підхід до встановлення розмірів зарплати та премій, які відповідають заслугам та досвіду працівника;
- надання соціального пакету, такі як пільги, путівки, та інші нематеріальні вигоди, як частину комплексної системи мотивації;
- запровадження системи KPI для відслідковування ефективності праці та мотивації працівників, а також для оцінки результатів роботи;
- забезпечення можливості працівникам впливати на підвищення заробітної плати за досягнення визначених KPI або інших високих результатів.

Економічне значення запропонованої системи преміювання за показниками KPI. Враховуючи, що на сьогоднішній час не існує єдиної ідеальної системи преміювання нам слід перед тим як вибрати певний метод розрахунків та їх впровадження врахувати їх наслідки та ефективність.

Система преміювання по результатам KPI може мати важливе економічне значення на підприємстві. Зокрема, така система може допомогти забезпечити:

- стимулювати працівників до досягнення високих результатів та підвищення продуктивності праці;
- допомогти забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства, таких як час, гроші та інші ресурси;
- забезпечить оптимальне нарахування заробітної плати;
- стимулюватиме працівників до досягнення високої якості праці, що може позитивно вплинути на репутацію підприємства та збільшити його прибуток;
- збільшить мотивацію працівників та задоволеність від роботи;
- дасть змогу керівництву зосередитись на управлінні головними цілями підприємства;
- оцінювання результатів праці під час роботи, оптимізувати робочі процеси;
- відповідно до отримуваних показників надає можливість контролювати діяльність підрозділів підприємства та планувати їх роботу;
- начальники відділів отримають здатність наводити свої аргументи працівникам за результатами їхньої роботи впливати на їх покращення;

- КРІ надає можливість здійснювати економічні порівняння між працівниками на підприємстві, для покращення заходів управління персоналом;
- звертає увагу на тих робочих показниках підприємства які потрібно покращити;
- для оцінки якісних показників підприємства надає можливість порівнювати результати роботи з іншими підприємствами за подібними характеристиками діяльності.

Оцінка запропонованих заходів складатиметься з розрахунків показників вартості та кількості витрат, які необхідні для досягнення результатів від їх впровадження. Дані витрати є одноразовими і такими, що відбуваються протягом певного періоду часу. Якість результатів від запровадженого будь-якого мотиваційного заходу залежить від якісного виконання працівниками своїх посадових функцій. Для проведення заходів нематеріальної та матеріальної мотивації та стимулювання праці працівників ТзОВ «Леомарк» проведемо оцінку витрат від їх впровадження та економічний ефект.

Розгляд витрат нематеріальних заходів мотивації і стимулювання праці.
Для оцінки витрат на багаторазове надання позапланових вихідних днів проведемо розрахунок в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Витрати на поздоровлення працівників та проведення конкурсів та номінацій ТзОВ «Леомарк»*

№	Складові витрат	Сума витрат, грн
1.	Залучення працівників до процесу поздоровлень	2 000
2.	Залучення організаторів заходу за межами підприємства	10 000
3.	Витратні матеріали та технічне забезпечення проведення заходу	2 000
4.	Витрати на оренду приміщень для проведення заходу	5 000
	Всього витрат	19 000

*Джерело: складено автором

Для оцінки витрат на багаторазове надання позапланових вихідних днів проведемо розрахунок в табл. 3.10

Таблиця 3.10

Витрати на багаторазове надання позапланових вихідних днів *

№	Складові витрат	Сума витрат, грн
1.	Залучення працівників до процесу розроблення системи	1 000
2.	Розроблення системи планування вихідних днів	1 000
	Всього витрат	2 000

*Джерело: складено автором

Для оцінки витрат на організацію віддаленої роботи або надання вільного графіку відвідування роботи проведемо розрахунок в табл. 3.11

Таблиця 3.11

Витрати на організацію віддаленої роботи або надання вільного графіку відвідування роботи ТзОВ «Леомарк»*

№	Складові витрат	Сума витрат, грн
1.	Залучення працівників до процесу розроблення системи	1 000
2.	Розроблення з вільним графіком відвідування працівниками роботи	1 000
	Всього витрат	2 000

*Джерело: складено автором

Для оцінки витрат на створення в офісному приміщенні на підприємстві місць відпочинку персоналу проведемо розрахунок в табл. 3.12

Таблиця 3.12

Витрати на створення місць відпочинку персоналу ТзОВ «Леомарк»*

№	Складові витрат	Сума витрат, грн
1.	Витрати на придбання меблів, рослин, засобів освітлення	10 000
2.	Ремонт приміщення	30 000
3.	Створення приміщення з дизайном	40 000
	Всього витрат	80 000

*Джерело: складено автором

Для оцінки витрат на осучаснення оргтехніки та програмного забезпечення проведемо розрахунок в табл. 3.13

Таблиця 3.13

Витрати на осучаснення оргтехніки та програмного забезпечення

ТзОВ «Леомарк»*

№	Складові витрат	Сума витрат, грн
1.	Витрати на придбання комп'ютерної техніки	50 000
2.	Витрати на придбання програмного забезпечення	20 000
3.	Витрати на копіювальну техніку	30 000
4.	Витрати на засоби зв'язку	40 000
	Всього витрат	140 000

*Джерело: складено автором

Для оцінки витрат на проведення нематеріальних заходів стимулювання праці проведемо розрахунок в табл. 3.14 та зобразимо на рис. 3.1:

Таблиця 3.14

Загальна вартість проведення нематеріальних заходів стимулювання праці

ТзОВ «Леомарк»*

№	Заходи	Сума витрат, грн
1.	Поздоровлення працівників, проведення конкурсів та номінацій	19 000
2.	Багаторазове надання позапланових вихідних днів	2 000
3.	Організація віддаленої роботи або надання вільного графіку відвідування роботи	2 000
4.	Створення в офісному приміщенні на підприємстві місць відпочинку персоналу	80 000
5.	Осучаснення оргтехніки та програмного забезпечення	140 000
	Всього витрат	243 000

*Джерело: складено автором

Проведемо розрахунок витрат на проведення матеріальних заходів стимулювання праці. Оскільки фонд виплат по КРІ пов'язаний з виконанням планових ключових показників за певними напрямками діяльності, розрахунок витрат щодо впровадження методу КРІ можливо здійснити лише після його впровадження на підприємстві.



Рис. 3.1 Структура витрат на проведення нематеріальних заходів стимулювання праці ТзОВ «Леомарк»*

*Джерело: розроблено автором на основі розрахунків

Проведемо прогнозний варіант впровадження системи КРІ для декількох працівників для одного показника КРІ (табл. 3.15).

Визначені цілі КРІ для працівників ТзОВ «Леомарк»*

Назви посад	Цілі	Спосіб обчислення	КРІ	Рівень обмеження значення КРІ при якому бонус не нараховується
Головний бухгалтер	Складання бухг. звітності	Дані бухгалтерської звітності	100%	До 60%
Бухгалтер	% від кількості платіжних операцій	$(\text{Поп} / \text{Пз}) * 100\%$, де Поп – кількість платіжних операцій, виконаних в термін, Пз – загальне число платіжних операцій	100%	До 60%
Начальник відділу збуту	План збуту продукції (% від плану)	$(\text{Fz} / \text{Pz}) * 100\%$, де Fz – фактичний обсяг збуту, Pz – плановий обсяг збуту	План збуту продукції 100%	90%

Продовження табл. 3.15

Менеджер збуту	Виконати план збуту на 500 000 грн.	$(Fz / Pz) * 100\%$, де Fz – фактичний обсяг збуту, Pz – плановий обсяг збуту	План збуту продукції 100%	До 50%
Начальник відділу постачання	План постачання продукції (% від плану)	$(Fz / Pz) * 100\%$, де Fz – фактичний обсяг збуту, Pz – плановий обсяг постачання	План постачання продукції 100%	90%
Менеджер постачання	План постачання продукції (% від плану)	$(Fz / Pz) * 100\%$, де Fz – фактичний обсяг збуту, Pz – плановий обсяг постачання	План постачання продукції 100%	До 50%

*Джерело: складено автором

На підприємстві у відділах доходи працівників необхідно поділити на такі складові, як посадовий оклад та премія, величина якої вираховується від наближення до рівня КРІ. Встановлюється рівень обмеження значення КРІ при якому бонус не нараховується. Найбільший рівень обмеження значення КРІ у начальника відділу збуту 90%, при плані продукції у 100%, а найменший у менеджера постачання до 50%, при плані продукції у 100%.

Для декількох працівників підприємства ТЗОВ «Леомарк», зробимо розрахунок премії відповідно до КРІ та з урахуванням встановлених премій в розмірі, які наведено в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Структура оплати праці з урахуванням КРІ*

Назва посади	Оклад		Премія КРІ	
	сума, грн.	%	сума, грн.	%
Начальник відділу збуту	8 600,00	60	3 440,00	40
Начальник відділу маркетингу	8 600,00	60	3 440,00	40
Менеджер (управитель) із збуту	7 700,00	50	7 700,00	50
Головний бухгалтер	9 200,00	60	4 100,00	40
Менеджер (управитель) з постачання	7 700,00	60	3 080,00	40
Фахівець з методів розширення ринку збуту (маркетолог)	7 200,00	60	2 880,00	40
Всього	49 000	-	24 640,00	-

*Джерело: складено автором

Далі здійснюється розрахунок оплати праці працівників на підприємстві з урахуванням виконання показників КРІ в табл. 3.17.

Впровадження показників КРІ у роботу працівників буде якісно впливати на їх діяльність. Так виконання працівником декількох робочих завдань протягом певного періоду часу (місяць) в кінцевому результаті вплинуть на розмір премії. Кількість робочих завдань які може виконати працівник є різною та випадковою і залежать від характеру виконуваної роботи.

До прикладу розглянемо роботу працівника відділу збуту робота якого пов'язана з виконанням планових завдань та нарахування йому відповідного розміру доходу.

Таблиця 3.17

Розрахунок оплати праці з урахуванням КРІ*

Посада	КРІ		%	Коефіцієнт	Премія можлива	Премія фактична (7=5*6)
	планові	фактичні				
1	2	3	4	5	6	7
Начальник відділу збуту	100	80	80	0,4	3 440,00	1 376,00
Начальник відділу маркетингу	80	100	125	1,5	3 440,00	5 160,00
Менеджер (управитель) із збуту	100	90	90	0,4	7 700,00	3 080,00
Головний бухгалтер	100	100	100	1	4 100,00	4 100,00
Менеджер (управитель) з постачання	100	90	90	0,4	3 080,00	1232,00
Фахівець з методів розширення ринку збуту (маркетолог)	60	30	50	0	2 880,00	0
Всього					24 640,00	14 948,00

*Джерело: розроблено автором

При виконанні планових завдань менше 50% працівнику не буде нараховуватись премія, а коли виконання планових завдань сягає 51-90% то суму для нарахування премії підлягає множенню на коефіцієнт 0,4. В іншому випадку при виконанні плану на 91-100% суму для нарахування премії вже множимо на інший коефіцієнт який становить 1. Коли відбувається перевиконання плану при показнику який становить 101 і більше, тоді коефіцієнт буде 1,5.

Таким чином нарахування розміру премії пов'язано з обсягом виконанням робочих планів, завдань. При виконання цілей КРІ нарахування розміру премії буде збільшуватись. Кожен працівник отримує змогу працювати по своєму КРІ. Так менеджер поставки буде отримувати премію в наслідок виконання планових показників по договорах поставки, а працівник відділу маркетингу від кількості проведених рекламних компаній тощо. Коли працівники при виконанні своєї роботи досягають встановлених рівнів КРІ вони сприяють розвитку підприємства, мотивації працівників пов'язана з КРІ. Встановлені рівні КРІ мотивують працівників збільшувати виконання своїх планових завдань та досягнення цілей підприємства.

Економічний ефект. Розглянемо економічний ефект від удосконалення мотивації та стимулювання персоналу ТзОВ «Леомарк».

Для проведення оцінювання удосконалення заходів мотивації та стимулювання персоналу ТзОВ «Леомарк» порівняємо витрати які спрямовані на реалізацію даних заходів з витратами при їх реалізації на практиці.

Під час створення на підприємстві системи КРІ необхідно залучити для співпраці трьох фахівців у різних галузях. Витраченого часу для розроблення системи КРІ буде становити 3 місяці. Витрати на оплату праці фахівців будуть складатись з оплати на кожного працівника по одному розміру мінімальної зарплати в сумі 6700 грн.. Відповідно ми отримуємо такий розрахунок оплати праці: $6700 \text{ грн.} \times 3 \text{ (місяці)} \times 3 \text{ (працівника)} = 60300 \text{ грн.}$; Розрахунок додаткових стягнень 22% - нарахування на зарплату: $60300 \times 22\% = 13266 \text{ грн.}$

Отже, отримуємо загальні витрати на розроблення системи КРІ в ТзОВ «Леомарк» в сумі 73566 грн.

Також нам необхідно визначити витрати, які спрямовані на запровадження системи надання додаткових соціальних виплат та гарантій. Для розробки даної системи буде залучено до роботи одного спеціаліста. Витраченого часу для розроблення системи соціальних виплат та гарантій буде становити 2 місяці. Витрата коштів на оплату праці фахівця буде складатись з оплати одного розміру мінімальної зарплати в сумі 6700 грн.. Розрахунок витрат наступний: $6700 \text{ грн.} \times 2 \text{ (місяці)} = 13400 \text{ грн.}$; розрахунок додаткових стягнень 22% - нарахування на зарплату: $13400 \times 22\% = 2948 \text{ грн.}$

Отже отримуємо загальні витрати на розроблення системи додаткових соціальних виплат та гарантій в ТзОВ «Леомарк» в сумі 16348 грн.

Відповідно до вищенаведених заходів та розрахунків на введення матеріального стимулювання працівників, склад їх витрат зобразимо в табл. 3.18:

Таблиця 3.18

**Склад витрат на введення матеріального стимулювання працівників
ТзОВ «Леомарк»***

№	Захід матеріального стимулювання	Витрати, грн
1.	Створення та розроблення системи КРІ	73 566
2.	Розроблення системи надання додаткових соціальних виплат та гарантій	16 348
	Всього	89 914

*Джерело: складено автором

Відповідно до вищенаведених розрахунків, загальна вартість витрат щодо впровадження заходів матеріального стимулювання працівників ТзОВ «Леомарк» сягає 89 914 грн., які складаються з розроблення таких заходів як створення та впровадження системи КРІ, та витрат на розроблення системи надання додаткових соціальних виплат та гарантій працівникам (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Структура витрат на введення матеріального стимулювання працівників ТзОВ «Леомарк»*

*Джерело: розроблено автором на основі розрахунків

Щоб побачити загальну суму витрат на проведення заходів, щодо удосконалення мотивування та стимулювання працівників зведемо їх разом у табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Зведена сума витрат на запровадження заходів для мотивування та стимулювання працівників ТзОВ «Леомарк»*

№	Назва заходів	Витрати, грн.
1.	Загальна сума витрат на впровадження нематеріальних заходів нематеріальної мотивації та стимулювання	243 000
2.	Загальна сума витрат на впровадження матеріальних заходів стимулювання праці	89 914
	Всього	332 914

*Джерело: складено автором

Як бачимо з проведених розрахунків загальна сума витрат на запровадження запропонованих нами заходів для удосконалення мотивації та стимулювання праці персоналу ТзОВ «Леомарк» склала 332914 грн.

Проведемо розрахунок ефекту від реалізації запропонованих заходів. Відповідно до проведених експертних оцінок, за 1 долар інвестицій у розвиток персоналу підприємству буде принесено 33 долари прибутку [50].

Беручи до уваги дане твердження та враховуючи що може вийти найгірший з варіант прибутку проведем розрахунок цього прибутку, як 1 до 2-х тобто за 1 вкладений долар у мотивацію персоналу маєм отримати 2 долари прибутку. Розрахунок наступний: $332914 \times 2 = 665\,828$ грн. Результати економічного ефекту від впровадження заходів мотивації і стимулювання представлено в табл. 3.20.

Таблиця 3.20

Оцінка результату економічних розрахунків

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за звітний період, 2022 р. тис. грн.	Витрати на запропоновані заходи	Економічний ефект, грн	Прогнозові значення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за звітний період, 2024 р. тис. грн.
109 237,10	332 914,00	665 828,00	775 065,10

*Джерело: складено автором

Економічний ефект від впровадження заходів мотивації і стимулювання буде становити 665 828,00 грн., а прогнозові значення чистого доходу від реалізації продукції збільшиться і будуть становити 775 065,10 грн.

Отже впровадження запропонованих заходів та їх доповнення з удосконаленням інших методів мотивування і стимулювання персоналу підвищить прибутковість підприємства та збільшить рівень їх мотивації до праці.

Висновки до III розділу

Формування ефективного мотиваційного забезпечення системи управління підприємства є одним із найважливіших пріоритетів підприємства. Досягнення цілей підприємства та ефективність його роботи залежать від ефективності роботи з управління трудовими ресурсами.

На досліджуваному підприємстві немає розробленої єдиної системи з управління мотивацією та стимулюванням персоналу, що може поєднувати різні методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності праці.

Відповідно до проведених досліджень нами було виявлено ряд суттєвих недоліків, у діючих методах мотивації на підприємстві ТзОВ «Леомарк», які знижують трудову працю, продуктивність праці, та якість роботи персоналу. На підставі отриманої інформації з проведеного опитування (анкетування) було встановлено основні напрямки (нові цілі і заходи) для впровадження пропозицій з мотивації і стимулювання персоналу.

Для удосконалення ефективності мотивування та стимулювання працівників нами запропоновано впровадити заходи на основі системи КРІ (Основні показники ефективності) та розробки методів мотивації та стимулювання, що складається з таких заходів:

- нематеріального стимулювання (поздоровлення працівників та проведення конкурсів та номінацій; багаторазове надання позапланових вихідних днів; організація віддаленої роботи або надання вільного графіку відвідування роботи; створення в офісному приміщенні на підприємстві місць відпочинку персоналу; осучаснення оргтехніки та програмного забезпечення);

- матеріального стимулювання (впровадження методу КРІ; виплата додаткових соціальних виплат та гарантій; подарунки за трудові досягнення; надання путівок; здійснення додаткових доплат до заробітної плати за вислугу років).

За результатами проведеної оцінки економічної ефективності запропонованих заходів мотивації та стимулювання, витрати на впровадження нематеріальних заходів у ТзОВ «Леомарк» склали 243 000 грн., а для введення заходів з матеріальної мотивації сума витрати буде складати 89 914 грн. Усі разом витрати на запровадження удосконалених заходів мотивації та стимулювання склали в сумі 332 914,00 грн.

За розрахунками економічний ефект від впровадження заходів мотивації і стимулювання буде становити 665 828,00 грн., а прогнозні значення чистого

доходу від реалізації продукції збільшиться і будуть становити 775 065,10 грн., що є значно більше за отриманий дохід у 2022 році.

Отже впровадження запропонованих заходів з удосконаленням методів мотивування і стимулювання персоналу підвищить прибутковість підприємства та збільшить рівень їх мотивації до праці за рахунок налагодження ефективного взаємозв'язку між трудовою діяльністю працівників та отриманням нагород.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження по даній магістерській роботі на основі теоретичних і практичних узагальнень на актуальну тему дозволяє нам здійснити такі висновки:

1. Внаслідок аналізу теоретичних і методологічних основ мотивації і стимулюванням персоналу з'ясовано, наступне:

- встановлено, що мотивація та стимулювання персоналу підприємства посідає вагоме значення в управлінні персоналом в наслідок свого впливу на поведінку працівників при виконанні трудових обов'язків;

- для мотивації і стимулювання «потреби» становлять важливе значення в мотиваційному механізмі працівників. Потреби спонукають людей до дії, породжують інтерес до певної цільової діяльності;

- над дослідженням мотивації і стимулюванням працювали й працюють багато вчених економістів такі як: Ф. Тейлор, М. Фоллет, А. Файоль, А. Маслоу, Е. Мейо, М. В. Врум, Ф. Герцберг, Л. Партер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор та інші. Дослідниками, науковцями було виявлено значну залежність між рівнем мотивації працівників та показниками ефективної діяльності усього підприємства;

- розкрито розуміння науковцями таких понять як «мотивація» та «стимулювання». Встановлено, що дані поняття є досить багатограними, і в працях сучасних науковці відсутня єдина думка, стосовно даних термінів, проте всі визначення мають спільну рису. Мотивація персоналу здійснюється і розглядається в поєднанні з процесом стимулювання праці;

- з'ясовано, що змістовні теорії мотивації, аналізують структуру, зміст потреб, їх вплив на мотивацію людини до діяльності. Найвідомішими змістовними теоріями є: теорія ієрархії потреб А. Маслоу; теорія існування, зв'язку і зростання К. Альдерфера; теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда; теорія двох факторів Ф. Герцберга;

– досліджено процесні теорії мотивації, які аналізують, як люди розподіляють свої зусилля для досягнення визначених цілей і як вони реагують при цьому на вплив різноманітних зовнішніх чинників. Найвідомішими процесними теоріями мотивації є теорія очікувань В. Врума, теорія визначення цілей, теорія справедливості С. Адамса, теорія Портера-Лоулера та ін.;

– проаналізовано види методів мотивації та способи їх управлінського впливу на персонал для досягнення цілей підприємства. Досліджено економічні та неекономічні методи мотивації та їх вплив на персонал. Встановлено, що правильно обраний метод мотивації та стимулювання і їх ефективне впровадження до виробничої діяльності збільшить виробництво і функціонування підприємства;

– встановлено взаємозв'язок умов праці з рівнем мотивації. Здійснення заходів з поліпшення умов і охорони праці чинить стимулюючий вплив на економічні, соціальні результати виробництва. Проведено дослідження впливу на працівника матеріальних та нематеріальних методів мотивації та стимулювання. Для методів матеріального мотивування (стимулювання) важливе значення становить: збільшення заробітної плати; матеріальні премії; доплати; участь у прибутках підприємства; відпочинок за рахунок підприємства; надання позачергової оплачуваної відпустки; оплата медичних послуг. Система нематеріальної мотивації повинна бути різносторонньою та враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості.

2. В результаті дослідження теоретичних аспектів запровадження КРІ на підприємстві встановлено наступне:

– виявлено можливість застосування концепції КРІ в процесі формування мотивації персоналу на підприємстві;

– показники КРІ надають змогу охарактеризувати результат, який має досягти працівник, в якому обсязі, і за який час, а також оцінити ефективність кожного працівника для підприємства;

– застосування КРІ, є одним із найважливіших засобів контролю та діагностики діяльності компаній.

3. У другому розділі нами було зроблено аналіз підприємства ТзОВ «Леомарк», та встановлено наступне:

- основним видом діяльності підприємства є: «Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього».

Підприємство є імпортером та дистриб'ютором метизної продукції в Україні;

- організаційна структура Товариства складається з адміністрації, відділу збуту, постачання, відділу маркетингу, бухгалтерії, склад;

- управління соціальною підсистемою на підприємстві включає в себе різні аспекти, такі як управління персоналом, оплату праці, соціальні гарантії, розвиток персоналу та інші;

- кадрова політика організації включає в себе формування високопродуктивного та конкурентоспроможного персоналу, управління персоналом, забезпечення соціальних гарантій та професійного розвитку персоналу. На підприємстві запроваджено навчальний проект "DINMARK BUSINESS ACADEMY", завдяки якому можна отримати теоретичні та практичні знання у найактуальніших та перспективних сферах бізнесу, з можливістю працевлаштування;

- загальна чисельність працівників підприємства складається з 31 особи. Фінансовий стан на підприємстві за досліджуваний період є стабільний. В системі управління персоналом на ТзОВ «Леомарк» використовуються в основному економічні методи мотивації і стимулювання;

- на ТзОВ «Леомарк» діють такі види оплати праці: базова заробітна плата, премії, колективні винагороди виплати за робочий досвід, отримані знання і компетентність, соціальні гарантії. Премії на підприємстві виплачується в залежності від результатів його роботи і в залежності від результатів роботи окремого працівника, відділу, або підприємства в цілому;

- на підприємстві для досягнення почуття єдності та покращення комунікації серед працівників іноді можуть організовуватись святкові заходи (корпоративні свята);

– згідно проведеного аналізу даних підприємства продуктивність праці зросла, у 2022 році, але при цьому не було впливу на зростання чистого прибутку підприємства. Це може бути позитивним фактором, оскільки може призвести до зниження витрат на оплату праці та підвищення прибутковості підприємства.

4. За результатами проведеного нами дослідження ефективності системи мотивації та стимулювання на підприємстві з'ясовано таке:

– виявлено ключові фактори: мотиватори та демотиватори за результатами проведеного анкетування щодо оцінки рівня мотивації працівників підприємства, у їхній діяльності;

– нематеріальне і матеріальне мотивування та стимулювання на підприємстві недостатньо розвинені. Основним недоліком існуючої мотиваційної системи є її низький вплив на мотивацію працівників та неврахування їхніх потреб;

– система мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві потребує подальшого удосконалення.

5. Розробка пропозиції з впровадження методів та заходів удосконалення мотивації та стимулювання було здійснено на основі таких встановлених факторів:

– на досліджуваному підприємстві немає розробленої єдиної системи з управління мотивацією та стимулюванням персоналу, що може поєднувати різні методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності праці;

– відповідно до проведених досліджень (анкетування) нами було виявлено ряд суттєвих недоліків, у діючих методах мотивації на підприємстві ТзОВ «Леомарк», які знижують трудову працю, продуктивність праці, та якість роботи персоналу;

– встановлено основні напрямки (нові цілі і заходи) для впровадження пропозицій з мотивації і стимулювання персоналу.

Для удосконалення ефективності мотивування та стимулювання працівників, нами запропоновано впровадити заходи на основі системи KPI

(Основні показники ефективності) та розробки методів мотивації та стимулювання, що складається з таких заходів:

- заходи нематеріального стимулювання (поздоровлення працівників та проведення конкурсів та номінацій; багаторазове надання позапланових вихідних днів; організація віддаленої роботи або надання вільного графіку відвідування роботи; створення в офісному приміщенні на підприємстві місць відпочинку персоналу; осучаснення оргтехніки та програмного забезпечення);

- заходи матеріального стимулювання (впровадження методу KPI; виплата додаткових соціальних виплат та гарантій; подарунки за трудові досягнення; надання путівок; здійснення додаткових доплат до заробітної плати за вислугу років).

6. За результатами проведеної оцінки економічної ефективності запропонованих заходів мотивації та стимулювання, встановлено наступне:

- витрати на впровадження нематеріальних заходів у ТзОВ «Леомарк» склали 243 000 грн., а для введення заходів з матеріальної мотивації сума витрати буде складати 89 914 грн. Усі разом витрати на запровадження удосконалених заходів мотивації та стимулювання склали в сумі 332 914,00 грн.;

- за розрахунками економічний ефект від впровадження заходів мотивації і стимулювання буде становити 665 828,00 грн., а прогнозні значення чистого доходу від реалізації продукції збільшиться і будуть становити 775 065,10 грн., що є значно більше за отриманий дохід у 2022 році;

- встановлено, що впровадження на практиці запропонованих заходів з удосконаленням методів мотивування і стимулюванням персоналу підвищить прибутковість підприємства та збільшить рівень їх мотивації до праці за рахунок налагодження ефективного взаємозв'язку між трудовою діяльністю працівників та отриманням нагород.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот, А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник К. : КНЕУ, 2014. 479 с.
2. Соловйов А. І. Словник основних термінів і понять з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (теорія організації)» для студентів спеціальності 073 Менеджмент ступеня вищої освіти «бакалавр» Херсон : вид-во ФОП Вишемирський В. С, 2019. 31 с.
3. Дуткевич Т. В. Загальна психологія. Теоретичний курс. навч. посіб. : Центр учбової літератури, 2016. 388 с.
4. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента ; пер. с англ. А. И. Зака, под ред. и с предисл. Е. А. Кочергина. – М. : Журнал «Контроллинг». 104 с. (Классики менеджмента ; Вып. 1).
5. Файоль А. Общее и промышленное управление ; пер. с франц. М. : Журнал «Контроллинг». 151 с. (Классики менеджмента ; Вып. 2).
6. Музиченко-Козловський А. В., Колодійчук А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.6. С. 361–367.
7. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Львівська політехніка. 2012. № 727. С. 10–15.
8. Басва, О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. II. Менедж-мент : навч. посіб. ; за ред. О. В. Басвої, Н. І. Новальської. К. : ДП Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с. Бібліогр. : с. 311–325.
9. Бех И. Нравственность личности : стратегии становления. Ровно : Редакц. изд. отдел управлений печати, 2019. 146 с.
10. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
11. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 397 с.
12. Єгоркіна Т. О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах. Режим доступу : веб-сайт. URL:

http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.pdf ; (дата звернення: 27.11.2023).

13. Дикань Н., Борисенко І. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, 2018. 389 с.
14. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. Персонал. 2019. № 4. С. 44–49.
15. Соловйов А. І. Словник основних термінів і понять з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (теорія організації)» для студентів спеціальності 073 Менеджмент ступеня вищої освіти «бакалавр» Херсон : вид-во ФОП Вишемирський В. С, 2019. 31 с.
16. Дуткевич Т. В. Загальна психологія. Теоретичний курс. навч. посіб. / Т. В. Дуткевич. К. : Центр учбової літератури, 2016. 388 с.
17. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. 296 с.
18. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Економіст. 2010. № 3. С. 21-23.
19. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств : теоретико–методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
20. Волянська–Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.
21. Гоголь Г. І. Особливості трудової мотивації в перехідний період до ринкової економіки. *Регіональна економіка.* №2. 2010. С. 38–43.
22. Узун М. В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
23. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України.* Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.

24. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

25. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Чернушкіна О., Горбатюк О. Впровадження корпоративної системи мотивації як напряду формування ефективної моделі організаційної культури Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 3 С. 141.

26. Козинець А. Economic sciences ISSN 2307-5740 Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-28) (дата звернення: 20.09.2023).

27. Мантур-Чубата О. С., Рудь В. Ю. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства *Економіка та управління підприємствами* с. 152.

28. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві *Електронне наукове видання «Ефективна економіка»* №10,2019 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/pdf/10_2019/7.pdf?op=1&z=7346 (дата звернення: 15.10.2023).

29. Матросов О. Д., Михайлик С. В. Моральне та матеріальне стимулювання праці. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 22 (995).

30. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРАМ, 2010. 695 с.

31. Шостак І. В. Економіко-організаційні аспекти стимулювання і мотивації праці персоналу підприємств / *Інвестиції : практика та досвід*. 2014. № 24. С. 116–120. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4145&i=21> (дата звернення: 16.10.2023).

32. Лаврененко В. В. Концепція ключових показників ефективності (КПЕ) в управлінні підприємствами. *Стратегія економічного розвитку України*. 2010. Вип. 26–27. С. 151–156.

33. Самойленко А. А. Особливості застосування КПЕ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030> (дата звернення: 29.09.2023).
34. Starton M., Niesel K., Bauman N. Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study. *e-Informatica Software Engineering Journal*, Vol. 12, Issue 1, 2018, P. 217–236.
35. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системных подход и KPI. Инструменты для руководителей. Альпина Бизнес Букс. 2013.
36. Ключков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Эксмо, 2010. 160 с.
37. Using Key Performance Indicators to Increase Productivity and Profitability. Available at : <https://www.successfactors.com/resources/knowledge-hub/educational-articles/key-performance-indicators.html> (дата звернення: 05.10.2023).
38. Резнік Н. П., Подолянко І. Теоретичні та методичні основи ключових показників діяльності сільськогосподарського підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 4. С. 33-37.
39. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Ключові показники ефективності. принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери. *Управління проектами* с. 89.
40. Офіційний сайт ТЗОВ «Леомарк» : веб-сайт. URL: <https://dinmark.com.ua> ; (дата звернення: 27.11.2023).
41. Статут ТЗОВ «Леомарк» від 30.10.2019 р.
42. Гамова О. В. Заробітна плата як економічна категорія / Держава та регіони : серія : *Економіка та підприємництво*. Запоріжжя. 2010. №3. С. 368.
43. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. 2015. №5 (167). С. 257-266.
44. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії

Проблеми системного підходу в економіці с. 160 URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46> (дата звернення: 05.11.2023).

45. КРІ (ключові показники ефективності). Як впровадити систему КРІ в компанії *Проект Uteka* : веб-сайт. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-yak-vprovaditi-sistemu-kpi-v-kompanii> (дата звернення: 05.11.2023).

46. КРІ Деякі аспекти впровадження системи крі в управлінні результативністю персоналу на підприємстві : веб-сайт. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/83143784.pdf> (дата звернення 06.10.2023).

47. КРІ Вдосконалення механізму стимулювання праці в аграрних формуваннях за рахунок впровадження КРІ : веб-сайт. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/291878.pdf> (дата звернення 29.09.2023).

48. КРІ (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему КРІ в компании // Электронная версия журнала «Генеральный директор». 2017. веб-сайт. URL: https://www.google.com/url?q=https://kpfu.ru/staff_files/F881771449/Safina_D.M._Upravlenie_KPI_uchebnoe_posobie.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwjI8v2349ODAxWggP0HHQMYBuQQFnoECAEQAg&usg=AOvVaw30-odLeec3tLWTFvvsyarkp (дата звернення: 20.09.2023).

49. Тужилкіна О. В. Кількісна оцінка мотивації праці у роздрібній торгівлі *Економіка, організація і управління підприємством* с. 156.

50. The changing nature and role of vocational education and training in Europe [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5569-0> (дата звернення 21.09.2023).

51. Музиченко–Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.6. С. 361–367.

52. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2013. № 2 (71). 154 с.

53. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. №5. 2011. С. 81–85.

54. Базик Е. Ф. Система мотивації персоналу на підприємстві як поштовх до управління. Актуальні проблеми гуманітарних і природничих наук. 2016. №4/1. 172 с.

55. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. Вісник студентського наукового товариства Дон НУ імені Василя Стуса. 2019. № 11. С. 204–209.

56. КРІ Ключевые показатели эффективности. Как внедрить систему : URL: [https://kpfu.ru/staff_files/F881771449/Safina_D.M. Upravlenie KPI_uchebnoe_posobie.pdf](https://kpfu.ru/staff_files/F881771449/Safina_D.M._Upravlenie_KPI_uchebnoe_posobie.pdf) (дата звернення: 29.11.2023).

57. Звіт про фінансові результати ТзОВ «Леомарк». URL: https://clarity-project.info/edr/23266835/finances?current_year=2022, (дата звернення: 05.12.2023).

58. Рябцева О. Е. Формирование и внедрение мотивационного механизма на предприятии Экономика и социум. 2014. № 1. С. 62–72.

59. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства Режим доступу : URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf (дата звернення: 05.12.2023).

60. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 9, 50 с.

61. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996–XIV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 40, 365 с.

62. Повідайчик О., Жиленко Р. Методи досліджень у соціальній роботі : навчальний посібник. Ужгород : вид-во ПП «АУТДОР-ШАРК», 2018. 164 с.

63. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посібник К. : Професіонал, 2010. 432 с.
64. Бліхар В. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації : підручник Хмельницький : Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с.
65. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2013. 446 с.
66. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи *Вісник Української академії банківської справи*. 2010. № 1. С. 149–155.
67. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 15.5. С. 376–380.
68. Гриньова В. М., Тарасенко А. А. Стимулювання праці в інноваційної діяльності підприємств машинобудування : монографія. Харків, 2010. 164 с.
69. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини : Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.
70. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств [монографія]. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
71. Якименко Л. Ю. Мотивация-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.
72. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
73. Грінько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf. (дата звернення: 01.11.2023).
74. Єгоркіна Т. О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах Режим доступу :

http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.pdf. (дата звернення: 02.11.2023).

75. Зайцев В. С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2018. № 1. (34). С. 29-35.

76. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42–45.

77. Вишнякова М. Как внедрить в компании систему KPI / Люди и лидерство. Управление перс 2012. №2 (74). С. 22-28.

78. Кулагин О. Премирование по KPI / Справочник по управлению персоналом. 2011. №2. С. 6.

79. Захарченко В. Система мотивации на основе KPI / *Финансовый директор*. 2011. № 2. С. 51–57.

80. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3(55). С. 94–100.

81. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.

82. Саєнко І. Використання KPI для оцінювання діяльності підприємства. Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління. – КНУ технологій та дизайну. К., 2017.

83. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. Економічний простір. 2010. № 5. С. 53-58.

84. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. Ефективна економіка. 2021. № 1. веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 10.10.2023).

85. Климчук А. О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 2. С. 180-184.
86. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. №4. веб-сайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4917> (дата звернення: 10.10.2023).
87. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
88. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–252.
89. Єсінова Н. В. Стимулювання трудової активності персоналу. Веб-сайт. URL: <https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/846/1/21.pdf>.
90. Іваницька С. Б. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11.
91. Коваленко А. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 2. С. 84–91.
92. Кузнєцова О. М. Шляхи вдосконалення управління мотивацією персоналу підприємства. Відповідальна економіка. 2012. Вип. 4. С. 161–163.
93. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 98-102.
94. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. Галицький економічний вісник. 2021. Том 70. № 3. С. 140–147.
95. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 4. С. 94–98.

96. Дуда С. Т., Кіцак Х. Р., Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок / науковий вісник НЛТУ України : збірник науково-технічних праць. 2010. вип. 20.14. с. 188–193.

97. Ришняк Н. М. Прикладні аспекти матеріальної мотивації торговельного персоналу Глобальні та національні проблеми економіки С. 1004.