

9
29.11.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ТРУБІЙ Максим Вікторович
(студент групи МОМ-23)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світличин І.І.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент:
к.е.н., доц. Виговський В.Г.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Трубій М.В. Управління мотивацією в системі менеджменту підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління мотивацією персоналу підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: підприємство, система менеджменту, мотивація, персонал.

Annotation

Trubii M.V. Management of motivation in the enterprise management system. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The master's qualification work examines the peculiarities of management of the motivation of the company's staff and directions for improvement of the relevant process were determined.

Key words: enterprise, management system, motivation, staff.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління мотивацією в системі менеджменту підприємства</i>	7
1.1. Сутність мотивації персоналу підприємства	7
1.2. Система управління мотивацією персоналу підприємства	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління мотивацією персоналу підприємства	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією персоналу підприємства	30
Висновки до розділу 1.....	40
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка управління мотивацією в системі менеджменту підприємства</i>	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	46
2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналу підприємства	51
Висновки до розділу 2	57
<i>Розділ 3. Напрями та заходи щодо удосконалення управління мотивацією в системі менеджменту підприємства</i>	59
3.1. Напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства.....	59
3.2. Система заходів щодо удосконалення управління мотивацією персоналу підприємства	67
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	72
Висновки до розділу 3	74
<i>Висновки</i>	76
<i>Список використаних джерел</i>	80
<i>Додатки</i>	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах функціонування вітчизняної економіки питання вдосконалення системи управління мотивацією персоналу набуло особливого значення, оскільки виконання завдань щодо «виживання» та подальшого розвитку можливе лише за основи запровадження дієвої мотиваційної системи, здатної спонукати персонал до високо ефективної праці.

Формування прогресивних організаційно-економічних відносин у сфері праці на рівні основної ланки господарювання – підприємства – стримується нині сформованою ще за часів адміністративно-командної системи управління моделлю мотивації персоналу, для якої характерним є наступні позиції: недостатнє розуміння керівництвом підприємств важливості мотивації; невміння визначати мотиваційні пріоритети в умовах конкретного підприємства, забезпечувати зв'язок результатів праці з оцінкою персоналу, а методів мотивації – з актуальними соціальними потребами працівників; відсутність дієвих стимулів, адаптованих до ринкових відносин та узгоджених з потребами й інтересами працівників. Усунення зазначених недоліків зумовлює необхідність розробки нових підходів до управління мотивацією персоналу підприємств.

Багатогранність і складність даної проблеми знайшли відображення у наукових працях таких вчених, як: Д. Богиня, С. Гайдученко, Р. Грифін, Н. Єсінова, Т. Збрицька, В. Кравченко, А. Кредісов, А. Маркіна, А. Мерзляк, В. Пасічник, Я. Пустовар, Л. Червінська та інші. Водночас значна частина теоретичних і практичних положень стосовно управління мотивацією персоналу в умовах ринкових відносин потребує доопрацювання. Недостатньо розробленими залишаються питання підвищення ефективності функціонування системи управління мотивацією персоналу, вдосконалення оцінки праці останнього з урахуванням досягнення КРІ показників підприємства, інтересів власників, потреб працівників.

Отже, виникає необхідність продовження дослідження проблем управління мотивацією персоналу підприємств. Усе це обумовило актуальність теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає спеціальності 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних основ управління мотивацією персоналу підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності функціонування даного процесу.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- уточнити економічний зміст мотивації персоналу підприємства;
- дослідити механізм управління мотивацією персоналу підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки управління мотивацією персоналу підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією персоналу підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз та діагностику фінансово-економічного стану ПП «Стармаркет»;
- оцінити дієвість системи управління мотивацією персоналу ПП «Стармаркет»;
- визначити напрями та резерви удосконалення системи управління мотивацією персоналу ПП «Стармаркет».

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є процес управління мотивацією персоналу ПП «Стармаркет», **предметом** дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою магістерської кваліфікаційної роботи є системний підхід до проведення дослідження, відповідно до якого процес управління мотивацією персоналу підприємства розглядали як систему, яка містить сукупність взаємопов'язаних, об'єднаних

спільною метою структурних елементів, і одночасно як підсистему системи менеджменту підприємства в цілому.

Для виконання поставлених у кваліфікаційній роботі завдань застосовано наступні методи: індукції та дедукції, наукової абстракції й теоретичного узагальнення – для уточнення сутності мотивації персоналу підприємства; аналізу та синтезу, оцінки динаміки, факторного аналізу – для діагностики фінансово-економічного стану підприємства; розрахунково-конструктивний, екстраполяції – для обґрунтування розроблених пропозицій щодо удосконалення управління мотивацією персоналу підприємства.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, навчальні та методичні публікації, нормативно-правова база України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління мотивацією персоналу підприємства. Що знайшло відображення у наступному:

- уточнено сутність поняття «мотивація персоналу підприємства», що на відміну від існуючих полягає у цілеспрямованому впливі на персонал, який спонукає його до діяльності, визначає поведінку та форми праці, надає цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей підприємства;

- удосконалено підхід до управління мотивацією персоналу підприємства, що, на відміну від існуючих, передбачає виокремлення та застосування цільової, організаційної та методичної складових даного процесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів та резервів удосконалення управління мотивацією персоналу підприємства.

За результатами дослідження опубліковано:

Трубій М.В., Семенович С.Ю. Управління конкурентними перевагами підприємства. Тези Всеукр. наук.-практ. on-line конф. здобувачів вищої освіти і

молодих учених, присвяченої Дню науки. Житомир : Житомирська політехніка, 2023. С.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі у Всеукраїнській науково-практичній on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченій Дню науки.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 80 сторінках друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 87 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність мотивації персоналу підприємства

Важливою вимогою розвитку сучасного суспільства є особливе ставлення та увага до персоналу підприємства, що створює необхідні умови для економічного зростання та конкурентоспроможності як окремого працівника, так і підприємства в цілому. У кожного працівника крім визначених керівництвом сприятливих умов діяльності на підприємстві існують і свої особисті мотиви та стимули, що спонукають до повсякденного виконання завдань, що стоять перед ним. Мотивація персоналу виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу працівників, який сприяє досягненню довгострокових планів та цілей і реалізації загальної стратегії підприємства.

Для уточнення сутності поняття «мотивація праці», ідентифіковано сутнісну характеристику терміну «мотив». Термін «мотив» походить від латинського «movere», що означає «приводити в рух», «штовхати» [2].

Результати опрацювання наукової літератури із даної проблеми дають підстави сформулювати висновок, що мотиви праці формуються за наявності наступних умов:

- у розпорядженні суб'єкта управління є необхідний набір благ, що відповідає соціально обумовленим потребам працівника;
- для отримання даних благ необхідні трудові зусилля – праця – працівника;
- праця дозволяє особі (працівнику) отримати дані блага з меншими матеріальними та іншими витратами, ніж інша її діяльність [38, 67].

У науковій літературі термін «мотив» трактується по-різному:

- як усвідомлене внутрішнє переконання і спонукання працівника до

певної поведінки чи діяльності [26];

- у контексті відображення і вияву потреб та інтересів. Тісний зв'язок мотивів, потреб і інтересів пояснюється передусім схожістю їх сутностей. Адже потреби – це нестача чогось; інтереси – це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви – це усвідомлені причини діяльності, спонукання людини до чогось [41];

- як стійка особистісна властивість, що спонукає працівника з середини до здійснення певних дій [49];

- як свідомий чинник обрання певної поведінки працівником, що здатний активізувати працівника формувати певні блага через виконання завдань керівництва.

Отже, мотив – це основа мотивації працівника, що є своєрідним мостом між потребою працівника та його діями, спрямованими на задоволення даної потреби.

Для задоволення власних потреб працівник обирає відповідний шлях цілеспрямованої поведінки. Потреби стають внутрішньою спонукальною причиною трудової поведінки тільки тоді, коли усвідомлюються працівником, набувають форми інтересу щодо певного виду діяльності та/або певних об'єктів чи предметів [6].

Завдання менеджера підприємства – всіляко сприяти задоволенню власних потреб працівників в обмін на його результативну працю відповідно до встановлених цілей підприємства.

Таким чином, мотивація – це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів їх поведінки для задоволення своїх потреб через власну трудову діяльність – працю.

У науковій літературі не існує єдиного підходу до формулювання поняття «мотивація персоналу підприємства». М.Д. Ведерніков розглядає мотивацію персоналу як систему, що включає сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють працівника щодо досягнення цілей підприємства [8].

О.М. Гуцан зазначає, що мотивація – це процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління за допомогою системи стимулів, які формують в об'єкта управління мотиви щодо поведінки, яка забезпечує досягнення суб'єктом управління поставлених цілей [18].

Л.Г. Квасній вважає, що мотивація – це довгостроковий вплив на працівника з метою зміни за заданими параметрами структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, що в кінцевому підсумку має забезпечити досягнення цілей підприємства [35].

За визначенням Д.П. Богині мотивація – це складний процес щодо застосування системного підходу та зваженого поєднання різних методів і способів, прозорості та визначеності в цілях формування внутрішніх мотивів і переконань у працівника до якісного виконання поставлених перед ним завдань [4].

Як стверджує Т.М. Собінова, мотивація є історично закономірним соціально-економічним та морально-психологічним явищем і одночасно процесом, що характеризується комплексом економічних, організаційних, соціальних та психологічних умов і факторів, які спонукають працівника до дій задля досягнення цілей організації [73].

О.І. Кліпкова визначає мотивацію як одну з ключових функцій управління підприємством, за допомогою якої відбувається стимулювання діяльності персоналу через запровадження матеріальних, моральних, соціальних, адміністративних та інших стимулів. Мотивація – це механізм ефективної праці керівника, що за допомогою мотиваційні регуляторів, а також з урахуванням психологічних особливостей працівника дає можливість керівнику повною мірою реалізувати власні здібності щодо управління діяльністю, спонукання підлеглих до досягнення високих результатів їх праці [39].

Як функція управління підприємством трактується мотивація й у працях М.В. Узун. Науковець вважає, що поняття ефективної мотивації передбачає побудову дієвої системи винагород для працівників, які є цінними для підприємства за рівнем власної кваліфікації, дефіцитності професій тощо [79].

У працях зарубіжних вчених поняття «мотивація персоналу підприємства» трактується дещо вужче:

- як вплив керівника на підлеглого або ж як внутрішні процеси спонукання працівника до високо ефективної праці і якісного виконання власних обов’язків відповідно до встановлених цілей [3];
- як процес обрання працівником певного типу поведінки, яка визначається зовнішніми стимулами та внутрішніми мотивами [9];
- як внутрішній стан працівника, що спонукає його до певного типу поведінки в поєднанні із задоволенням власних потреб і цілей організації [29].

Результати узагальнення позицій науковців щодо сутності поняття «мотивація персоналу підприємства» наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «мотивація персоналу підприємства» в науковій літературі

Автор	Формулювання поняття «мотивація персоналу підприємства»
Бериславська Г.В., Крутій І.А.	Внутрішні стимули окремого працівника або групи працівників до високо результативної праці
Богиня Д. П., Семикіна М. В.	Усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі
Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л.В.	Процес, що спонукає працівника діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження працівника до дій, що дозволяють досягти цілей підприємства
Гуцан О.М.	Процес стимулювання працівника до діяльності, яка спрямована на досягнення цілей організації
Ерфан В.Й., Мателешка Н.Т.	Система взаємопов’язаних заходів, що стимулюють працівника або трудовий колектив до досягнення цілей підприємства
Квасній Л.Г.	Інструмент в системі управління персоналом підприємства, що застосовується для спонукання персоналу до дій, які забезпечують досягнення цілей працівників та підприємства
Кліпкова О.І.	Внутрішній психо-емоційний стан працівника, причини і чинники, які спонукають його до зміни власної трудової поведінки
Малюта Л., Андрушків Б.	Система заходів, спрямована на підвищення продуктивності праці, поліпшення її якості і професійне зростання персоналу
Продіус О., Олексієв М.	Довгостроковий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури їх ціннісних орієнтацій та інтересів
Собінова Т. М.	Причина, яка спонукає працівника до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
Узун М. В., Буряк П.	Процес спонукання працівника за допомогою внутрішньо особистих та зовнішніх факторів до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних та загальних цілей

Джерело: сформовано автором на основі [2, 4, 8, 18, 26, 35, 39, 49, 67, 73, 79].

Дані табл. 1.1 свідчать, що кожний автор має власну позицію до формулювання досліджуваного поняття. Разом з тим, шляхом узагальнення наведених вище позицій встановлено наступні риси мотивації персоналу:

- процес цілеспрямованого впливу на працівника;
- мета впливу полягає у спонуканні працівника до покращення власних результатів діяльності і, таким чином, досягнення цілей підприємства;
- вплив на працівника відбувається через його потреби та/або інтереси;

Отже, на нашу думку, мотивація персоналу підприємства – це процес цілеспрямованого впливу на працівника (персонал), що спонукає його до діяльності, визначає поведінку та форми діяльності, надає цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей підприємства. Мотивація персоналу – це двигун прогресу, оскільки лише зацікавлені в результатах своєї діяльності працівники можуть вивести підприємство на новий, більш високий рівень розвитку.

Схематично процес мотивації персоналу зображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Процес мотивації персоналу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1, 37].

З даних рис. 1.1 видно, що мотивація персоналу підприємства – це система, яка відіграє важливу роль в діяльності підприємства, забезпечує процес його існування та стабільного функціонування. Дієва система мотивування персоналу до високо результативної та ефективної праці формує внутрішній поштовх для підвищення ефективності виробництва і, як наслідок, досягнення вищого ступеня конкурентоспроможності підприємства.

До ключових завдань мотивації персоналу підприємства належать (рис. 1.2):

1. Залучення персоналу на підприємство. Усі підприємства ведуть конкурентну боротьбу між собою на ринку праці за залучення висококваліфікованих працівників, які необхідні для досягнення стратегічних цілей і завдань підприємств. Система мотивації має бути дієвою стосовно працівників, які потрібні підприємству;

2. Збереження працівників на підприємстві. Якщо мотивація персоналу на підприємстві не задовольняє його (персоналу) потреби, підприємство може втратити професійних працівників, і одночасно кошти, які вже були витрачені на навчання, підвищення кваліфікації даного персоналу. Тому мотивація має сприяти задоволенню працівників роботою на підприємстві, що забезпечуватиме їх утримання на підприємстві [40];

3. Стимулювання продуктивної праці персоналу. Сформувавши команду із працівників-професіоналів, керівництву підприємства необхідно постійно вживати заходів щодо підвищення результативності та ефективності їх праці. Останнє досягається лише шляхом розроблення та запровадження системи заходів щодо мотивування персоналу;

4. Контроль за витратами на персонал. Належно обґрунтована система мотивації дає змогу підприємству контролювати й ефективно управляти витратами коштів (ресурсів) на персонал [53];

5. Адміністративна ефективність мотивації. Система мотивації має бути зрозуміла кожному працівнику і легка для адміністрування, тобто не вимагати значних затрат ресурсів для забезпечення її функціонування.



Рис. 1.2. Основні завдання мотивації персоналу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [40, 53].

Дієвість мотивації персоналу зумовлюється комплексним підходом до її формування та запровадження, що заснований на глибокому і всебічному вивченні внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, а також існуючої моделі мотиваційної поведінки персоналу підприємства. У формуванні системи мотивації персоналу мають брати участь усі працівники на всіх рівнях управління підприємством. Як свідчать результати досліджень, раціональна, належним чином обґрунтована система мотивації персоналу підприємства забезпечує підвищення ефективності праці останнього не менше як на 40 % [48].

З цією метою можуть застосовуватися різноманітні форми та методи матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу, здійснюватися відбір і застосування стимулів (мотивів), що дозволяє поліпшити дієвість мотивації та краще задовольняти потреби персоналу.

1.2. Система управління мотивацією персоналу підприємства

Дослідження сутності управління мотивацією персоналу дає змогу зробити висновок, що дане поняття трактується у науковій літературі по різному, зокрема:

- як окремий вид управлінської діяльності, що має чітко регламентовані цілі, завдання та функції [83];
- як уміння і навички управлінця (менеджера) організувати діяльність щодо мотивації персоналу [34];
- як процес управління за якого діяльність менеджера фокусується на процедурах і контролі за належною мотивацією персоналу;
- як функція менеджменту персоналу підприємства [76].

Шляхом узагальнення даних позицій дійшли висновку, що управління мотивацією персоналу передбачає формування цілей, функцій, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень щодо мотивації персоналу.

Управління мотивацією персоналу потребує, перш за все, усвідомлення менеджерами того, що спонукає працівника до праці і як направити ці спонукання для досягнення цілей підприємства. Такі науки як психологія і соціологія розглядають спонукання як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Потреби – це те, що виникає і знаходиться всередині працівника, що є досить загальним і в той же час має певний індивідуальний прояв у кожного. Потреби означають необхідність у певних речах і бажання володіти ними. Тобто це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами [5].

Одним з перших, хто запропонував класифікацію потреб, був американський психолог А. Маслоу, який в 1943 р. поділив їх на нижчі та вищі.

До першої групи належать потреби фізіологічні, без задоволення яких неможливе саме життя людини. Після цього індивід прагне безпеки для себе, своєї сім'ї. До вищих потреб входять прагнення належати до певного кола людей, відчувати їх підтримку. Задоволення цієї потреби викликає прагнення завоювати визнання, повагу, підняти свій престиж в очах оточуючих. Найвищою потребою у другій групі є прагнення людини до самореалізації [16].

Результати опрацювання наукової літератури дали змогу ідентифікувати наступні види потреб:

- за походженням: потреби першого та другого роду. Перші з них за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в диханні, їжі, сні, одязі, житлі, захисті тощо). Потреби другого роду – мають соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, самореалізації, визнанні тощо). Потреби першого роду закладені в працівнику генетично, а другого роду – є наслідком його соціальної діяльності;

- за суб'єктами вияву: особисті та суспільні. Особисті потреби виникають у процесі життєдіяльності працівника. Вони є усвідомленим бажанням працівника досягнути добробуту і всебічного розвитку. Потреби суспільства визначаються необхідністю забезпечення його неперервного функціонування і розвитку. До них належать наступні: створення матеріальних благ, оборони, охорони довкілля, забезпечення конституційних гарантій тощо;

- за характером: матеріальні, трудові, статусні [11].

Потреба, яка відчувається працівником, викликає у нього стан напруженості здійснити конкретну дію, спрямовану на задоволення цієї потреби. Такий процес є спонуканням.

Отже, сутність управління мотивацією персоналу зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей підприємства.

Провідна роль у процесі управління мотивацією персоналу належить потребам працівників, які розглядаються науковцями як сукупність трьох

основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому й система управління мотивацією персоналу включає три підсистеми (рис. 1.3):

- підсистема управління матеріальною мотивацією;
- підсистема управління трудовою мотивацією;
- підсистема управління статусною мотивацією.



Рис. 1.3. Система управління мотивацією персоналу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [7, 58].

Під матеріальною мотивацією персоналу розуміють прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя [28]. Матеріальну мотивацію праці слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- та мікроекономічних чинників:

- рівня заробітної плати та її динаміки;
- наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці;
- диференціації заробітної плати на підприємстві та в суспільстві в цілому;

- структури особистого доходу;
- матеріального забезпечення наявних грошових доходів тощо [23].

Матеріальна мотивація існує двох видів – матеріальна грошова та матеріальна негрошова мотивація. Основними методами, які використовуються для управління грошовою мотивацією персоналу належать наступні.

1. Заробітна плата. Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливість повноцінного відтворення робочої сили, а тому й силу мотивації. Першим, хто зрозумів залежність між високою заробітною платою та продуктивністю праці, був Г. Форд, який ще в 1914 р. встановив на підприємстві фіксований денний рівень заробітної плати в розмірі 5 дол. і зменшив робочий день з 10 до 8 годин. Щодо таких заходів він писав: "Підприємство, яке погано платить, завжди нестійке" [36].

Проте варто відмітити, що вплив заробітної плати на мотивацію праці, має двоїстий характер. З одного боку, це використання внутрішніх мотивів, що виникають за замкнутої взаємодії працівника і його мети, і пов'язані з потребами, інтересами працівника, його намаганням поліпшити власний добробут. З іншого боку – цей вплив пов'язаний з мотивами, які виникають за такої відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища спонукає працівника до певних дій. Йдеться про зовнішню мотивацію і її вплив на трудову поведінку працівника. Застосовуючи той чи інший порядок формування заробітку працівників, менеджер впливає на інтенсивність і результативність праці.

Найбільший мотиваційний потенціал має така організація заробітної плати, яка через побудову тарифної системи, нормування та системи оплати праці забезпечує тісний взаємозв'язок розмірів винагороди персоналу з кількістю і результативністю його праці.

2. Додаткові премії за виконання поставлених завдань (виконання плану продажів, підвищення ефективності обслуговування клієнтів, підвищення якості продукції, завоювання додаткової частки ринку тощо). При цьому між виконаною роботою та винагородою не повинно бути великого проміжку часу,

оскільки чим більший часовий інтервал, тим менший ефект для працівника. Розмір премії не повинен бути також занадто великим, оскільки може спровокувати погіршення мікроклімату в колективі [42].

3. Оплата навчання працівників на курсах, семінарах, тренінгах, у закладах освіти.

4. Медичне обслуговування.

5. Страхування [13].

При цьому, особливістю управління грошовою мотивацією персоналу є те, що грошова мотивація досить швидко згасає, оскільки працівник швидко звикає до нового, вищого рівня заробітної плати [19].

На нашу думку, досить дієвими є наступні методи управління грошовою матеріальною мотивацією персоналу:

- доплати до основної заробітної плати за володіння певними навичками та вміннями (наявність водійського посвідчення, наявність другої вищої освіти, знання іноземних мов або вміле користування комп'ютерними програмами);

- додаткові пільги (страхування на випадок тимчасової втрати працездатності, на випадок безробіття та ін.). Даний вид матеріального стимулювання є взаємовигідним для роботодавця та працівників, оскільки значно зменшує плинність кадрів;

- користування корпоративним автомобілем, телефоном тощо;

- додаткові виплати до заробітної плати у вигляді грошової винагороди за появу на робочому місті раніше від колег, за роботу у вихідні дні, відсутність запізнень тощо;

- оплачуване тимчасове звільнення від роботи (святкування днів народження, вступ в шлюб та ін.);

- оплата і надання навчальних відпусток особам, що поєднують роботу з навчанням у відповідності з чинним трудовим законодавством;

- грошові винагороди та компенсації, що надаються у зв'язку з особистими урочистостями, круглими датами трудової діяльності або святами, екстреними випадками – крадіжками, пожежами тощо;

- оплата потреб, пов'язаних з трудовою діяльністю: харчування в їдальні підприємства, проїзд до роботи у громадському транспорті, мобільний зв'язок тощо);

- оплата комунальних послуг, навчання дітей у дошкільних закладах, школах, розвиваючих курсах, закладах вищої освіти;

- виплати за вислугу років, виплата кількох посадових окладів при виході працівника на пенсію, корпоративна пенсія;

- оплата відвідування фітнес-центру, басейну та інших видів заняття спортом.

До форм матеріальної негрошової мотивації відносять:

- скорочений робочий день або збільшена відпустка;
- гнучкий графік роботи;
- надання відгулів за частину зекономленого за виконання роботи часу [25].

На нашу думку, що до негрошових матеріальних стимулів також можна віднести:

- користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками;

- придбання продукції, виробленої підприємством, за цінами, нижчими за відпускні;

- підвищення технічної оснащеності і комфортності робочого місця;
- поліпшення соціальних умов праці;
- введення скороченого робочого тижня або дня;
- забезпечення безкоштовної підписки на періодичні видання;
- надання квитків на відвідини різних культурних заходів;
- безкоштовний доступ до Інтернету та інші.

Звичайно, матеріальна мотивація є найбільш популярною та дієвою. Проте як свідчать результати досліджень, все більший вплив нині у процесі управління персоналом займає трудова мотивація, оскільки активізація лише матеріальної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і

тривалості робочого часу, внаслідок чого значна частина працівників працюють з відчуттям хронічної втомленості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження [62].

Трудова мотивація породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Отже, йдеться про складову внутрішньої мотивації праці, про сукупність внутрішніх рушійних сил поведінки людини, що пов'язані з роботою як такою. Особливістю трудової мотивації є пріоритет внутрішніх чинників-мотиваторів проти зовнішніх.

М.С. Дороніна до методів управління трудовою мотивацією персоналу відносить наступні:

- мотивацію цілями, яка базується на тому, що складні і цікаві цілі захоплюють працівників, пробуджують у них дух боротьби, прагнення до досягнення високих результатів;
- мотивацію через збагачення праці, яка полягає в наданні працівникам більш змістовної, важливої, цікавої, соціально значимої роботи, з широкими перспективами професійного і посадового зростання [22].

Т.П. Збрицька до методів управління трудовою мотивацією персоналу включає наступні:

- насичення роботи творчими, нестандартними моментами;
- доручення працівнику здійснення певного завдання у повному обсязі, що дає змогу отримати задоволення від завершеної роботи;
- формування у працівника відчуття важливості своєї роботи;
- звільнення працівника від надто детального контролю, надання йому самостійності;
- обговорення з працівником шляхів і заходів виконання конкретного завдання;
- створення елементів організаційної культури (відчуття належності, причетності, правил та цінностей);
- формування у працівника відчуття "єдиної команди";

– залучення працівника до нарад, семінарів, конференцій з наданням можливості обміну досвідом, отриманні нових ідей [30].

Дослідженнями встановлено, що дієвими методами управління трудовою мотивацією персоналу є також наступні:

- підтримування ініціативності співробітників;
- розвиток дисципліни праці;
- забезпечення співчутливого ставлення до працівників, бажання їм допомогти;
- створення кімнати відпочинку;
- надання працівникам можливості творчого росту;
- організація колективного відпочинку, свят, що забезпечить покращення корпоративного духу;
- розвиток системи управління конфліктами, проведення тренінгів та семінарів з метою попередження конфліктів;
- прояв інтересу з боку керівника до родинних справ підлеглих тощо [31].

Велика роль в управлінні персоналом належить статусній мотивації. Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаною з прагненням працівника обіймати вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності, яка є престижною, суспільно значущою. Адже кожний працівник прагне бути лідером у колективі, бажає, щоб всі співробітники визнавали його як професіонала, фахівця своєї справи.

Основними методами управління статусною мотивацією персоналу є наступні:

- підвищення працівника на посаді;
- винагороди і визнання досягнень працівника;
- залучення працівника до процесу управління підприємством [50].

І.О. Кузнецова до методів управління статусною мотивацією персоналу відносить:

- участь в управлінні підприємством, що передбачає надання працівнику права голосу при вирішенні певних проблем, консультування з ним із виробничих питань, делегування йому прав та відповідальності;

- визнання працівника, яке може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання полягає в тому, що працівника згадують у спеціальних доповідях вищого керівництва підприємства, він отримує право підпису документів, у розробці яких брав участь, його персонально вітає керівництво підприємства з нагоди свят чи сімейних дат. Публічне визнання передбачає інформування про досягнення працівника на спеціальних стендах, "дошках пошани", нагородження почесними знаками, грамотами, внесення його імені у спеціальні книги підприємства тощо [46].

А.В. Мерзляк методами управління статусною мотивацією вважає такі:

- залучення працівників до розробки і прийняття управлінських рішень, розробки програм розвитку, внесення пропозицій щодо покращення функціонування підприємства;

- делегування працівникам прав і повноважень, надання їм представницьких функцій;

- розвиток кар'єри працівників, застосування обґрунтованих критеріїв для підвищення рангів, присвоєння звань, почесних титулів;

- навчання працівників – участь у тренінгах, на курсах підвищення кваліфікації тощо [53].

Встановлено, що дієвими методами управління статусною мотивацією персоналу також можуть бути:

- зміна назви посади на більш сучасну та престижну;
- розширення повноважень персоналу;
- представлення персоналу до нагороди грамотою, винесення вдячності у вигляді диплому тощо;

- краще місце для працівника за столом на нараді;
- усна подяка працівнику від керівника у присутності колег;
- можливість безпосереднього спілкування з вищим керівником;

- персональне вітання керівництвом з приводу свят, дня народження або сімейних дат;
- можливість представляти інтереси підприємства на важливих зустрічах та переговорах.

Всі наведені вище методи управління матеріальною, трудовою чи статусною мотивацією персоналу є, на нашу думку, ефективними та достатньо дієвими. Проте менеджери мають застосовувати кожний з методів ситуативно, коригуючи їх в певному напрямі. Для досягнення найкращих результатів необхідно комбінувати різноманітні методи управління мотивацією. Так, у галузях, де рівень оплати праці не високий, велике значення має управління матеріальною мотивацією, оскільки працівникам вкрай необхідні кошти для задоволення першочергових потреб. Лише після задоволення цих потреб працівники можуть думати про потреби вищого рівня, тобто ті, які викликають трудова та статусна мотивація.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління мотивацією персоналу підприємства

Логічним етапом розвитку знань про процеси мотивації праці в системі управління підприємством є оцінка її рівня та визначення ефективності управлінських впливів, спрямованих на підвищення рівня мотивації праці персоналу. Оцінка мотивації персоналу та результату впливу на неї є одним з центральних питань прикладного менеджменту. У зв'язку зі складністю вирішення цього питання його досить часто включають у якості відокремленого або інтегрованого елементу у системі оцінки персоналу. Проте, на нашу думку, оцінка персоналу та оцінка мотивації мають суттєві відмінності у методологічному плані.

Одним з найпопулярніших нині підходів до оцінювання персоналу є оцінка за ключовими показниками продуктивності (KPI), що включається у систему

менеджменту продуктивності та дає змогу адаптувати систему винагород до конкретних досягнень працівників у рамках організаційних цілей [70].

Дана система базується на стимул-реактивному підході, тобто оцінці піддається поведінка працівників. Водночас, така оцінка не дає інформації про мотиви працівників, а отже, й шляхи підвищення продуктивності праці завдяки їх використанню.

Теоретичні засади управління мотивацією персоналу утворюють передумови розробки системи його оцінки. Основні напрямки оцінки управління мотивацією персоналу відповідають змісту процесу мотивації на підприємстві: «Мотивування полягає в спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей підприємства, тобто у визначенні потреб персоналу, розробленні систем винагороди за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності» [77].

Слід відзначити, що оцінка управління мотивацією персоналу не може здійснюватися виключно кількісними методами. Це підтверджується і існуванням значного масиву якісних методів оцінювання персоналу. В узагальненому вигляді поєднання кількісних і якісних методів оцінки управління мотивацією можливо здійснити з включенням поняття конкуренції. Адже людина є мінливою, але некерованою змінною підприємства. Завдання менеджменту в цьому випадку полягає в тому, щоб пізнати закономірності розвитку особистості і розробити відповідні програми, що забезпечують краще, ніж конкуренти, задоволення зростаючих потреб кожного працівника [81].

З метою одержання достовірних даних для формування інформаційної основи розвитку системи управління мотивацією можуть бути використані такі методи оцінки, як описовий, анкетування, тестування, інтерв'ю, метод «360 градусів». За допомогою даних методів з використанням інформаційно-комунікаційних технологій можливо створити профілі кожного працівника, а також колективів, а відтак, обрати найкращу модель управління мотивацією, що відповідатиме можливостям підприємства.

Для оцінки управління мотивацією персоналу слід з обережністю використовувати загальноприйняті методи, адже вони вимагають досить великих ресурсів, що може поставити під сумнів ефективність мотиваційного менеджменту. До таких методів можливо віднести порівняння, алфавітно-числову шкалу, структуроване поведінкове інтерв'ю, метод шкали спостереження за поведінкою [27].

Оцінку ефективності системи управління мотивацією персоналу слід здійснювати з урахуванням загальних принципів її побудови, зокрема:

1. Індивідуальний підхід до побудови системи управління мотивацією, що вимагає налагодження комунікаційної інфраструктури та зворотного зв'язку, створення та зберігання мотиваційних профілів працівників та відстеження змін у них;

2. Забезпечення максимально можливого рівня безпеки праці для усіх працівників незалежно від займаної посади, що дозволить мінімізувати вплив на мотивацію чинника другого рівня піраміди А. Маслоу;

3. Досягнення максимальної об'єктивності та, поряд з цим, економічної доцільності при виборі методів оцінки системи управління мотивацією персоналу;

4. Досягнення психологічно-емоційної стабільності в колективі [33].

Критеріями оцінки ефективності системи управління мотивацією персоналу є наступні:

- відповідність стратегії;
- безпосередній зв'язок з результатами праці, повноваженнями та значенням роботи;
- відповідність очікуванням персоналу;
- врахування індивідуальних рис (особливостей) працівника;
- відносно невисока ціна створення та функціонування;
- гнучкість і можливості удосконалення з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- комплексність та виваженість [45].

Отже, алгоритм оцінки управління мотивацією персоналу включає три блоки. По-перше, це оцінка відхилень мотиваційної стратегії від сталої стратегії, що обумовлені цілеспрямованими чи інтуїтивними змінами в управлінні персоналом, а також виявлення відповідних змін у системі оцінки персоналу та його мотивації і призначення винагород.

По-друге, це оцінка потреб персоналу, що виникають з огляду на провідну роль підприємства у забезпеченні окремих з цих потреб не лише матеріального, але і нематеріального характеру.

По-третє, це оцінка та корекція мотиваційної стратегії, принципів та заходів з мотивації персоналу на основі аналізу ключових показників діяльності, їх зміни, а також залежності їх досягнення від зусиль мотиваційного менеджменту.

Щодо індикаторів оцінки ефективності системи управління мотивацією персоналу підприємства, то до їх складу належать кількісні та якісні показники. До кількісних показників відносять: витрати на оплату праці, сукупні витрати на персонал (в т.ч. навчання, підвищення кваліфікації тощо), втрати від браку та ін. До якісних показників належать: ступінь задоволеністю умовами та графіком праці, ступінь участі в прийнятті рішень, ступінь інформованості персоналу про діяльність підприємства (рис.1.4).

Для отримання якісних показників як правило використовуються результати соціологічних опитувань, які проводяться в межах підприємства. Вихідною базою для отримання кількісних показників є нормативна, планова, облікова, аналітична інформація відділів підприємства, зокрема:

- дані планово-економічного відділу (форма № 1-підприємництво, форма № 1П-НПП та ін.);
- дані бухгалтерської служби про рівень оплати праці персоналу;
- дані відділу кадрів про кількісний та якісний склад працівників;
- дані інших відділів та служб підприємства.

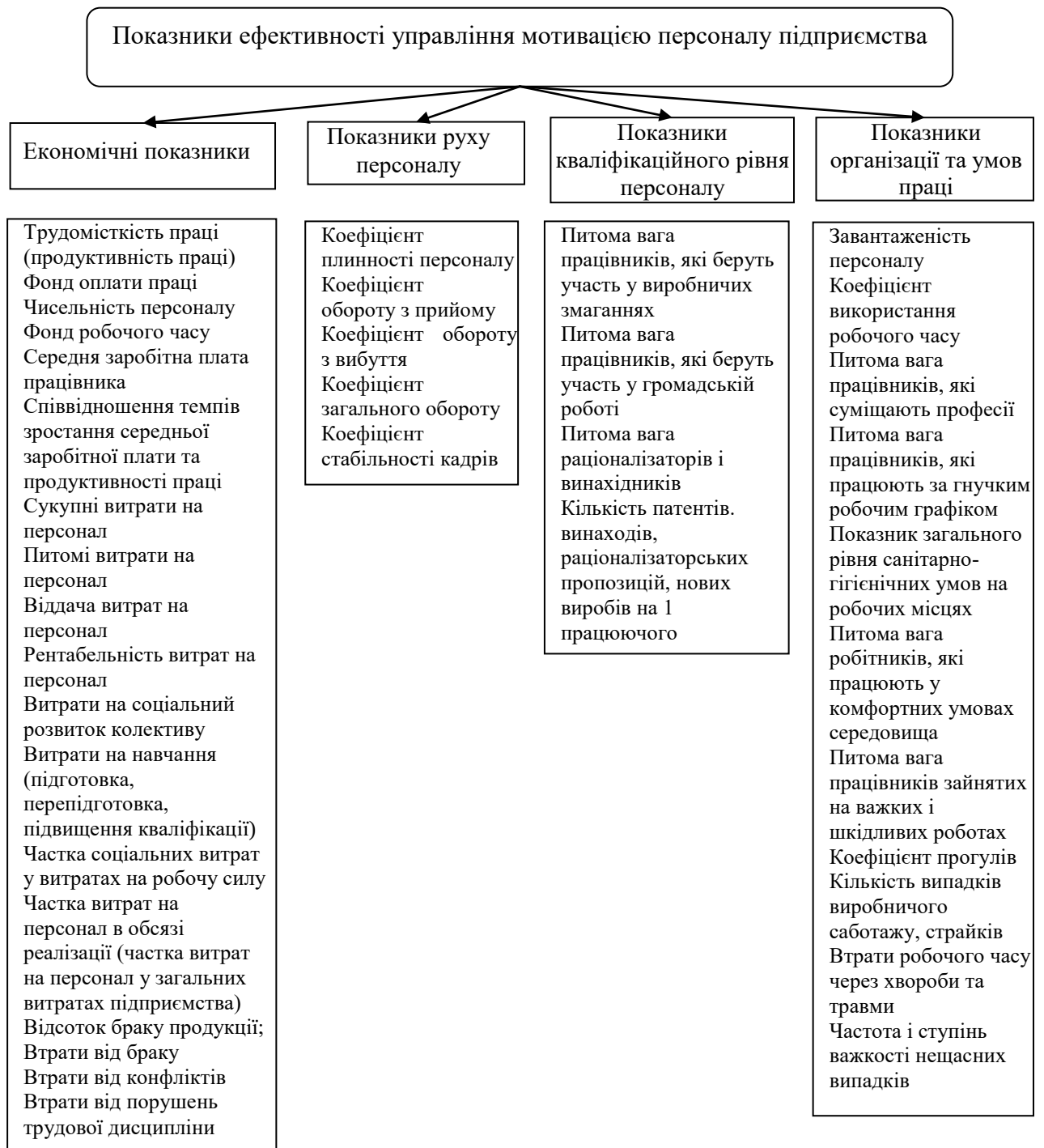


Рис. 1.4. Показники ефективності управління мотивацією персоналу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [33, 48, 54].

Наведені показники ефективності управління мотивацією персоналу впливають на всі економічні показники діяльності підприємства, наприклад економічні трудові показники впливають на дохід підприємства, обсяг товарної

продукції, витрати підприємства, витрати на 1 грн. товарної продукції, прибуток, рентабельність тощо. Показники кваліфікаційного рівня персоналу впливають на такі економічні показники підприємства, як кількість освоєних інноваційних видів продукції, витрати підприємства, обсяг товарної продукції, фондівіддачу, матеріалівіддачу, продуктивність праці.

Одним з основних показників результативності при оцінці управління мотивацією персоналу є ефект від діяльності підприємства. Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства чи окремого працівника та їх взаємодії, як наслідок реалізації методів мотивації праці є передумовою одержання додаткового результату від господарської діяльності. Цей додатковий результат і є джерелом ефекту, що може набувати різної форми й оцінюватися різними показниками [71].

У науковій літературі з управління мотивацією персоналу зазвичай виділяють дві категорії ефективності:

- економічна – характеризує ступінь досягнення цілей структурного підрозділу і підприємства в цілому;
- соціальна – характеризує ступінь задоволення потреб, інтересів працівників.

Погоджуємося з думкою науковців, що розподіл ефекту на соціальний та економічний є умовним, оскільки з методологічної точки зору не доцільно розмежовувати соціальну та економічну ефективність, а навпаки потрібно розглядати їх у тісному взаємозв'язку [85].

Варто зазначити, що соціальні результати впливають і відображаються на розмірі економічного ефекту, тому підвищення економічної неможливе шляхом зниження соціальної ефективності підприємства. Соціальний ефект завжди виявляється у розвитку особистісних якостей працівників, удосконаленні виробничих і соціальних відносин в колективі. А основними передумовами появи економічного ефекту є зростання показників, таких як: продуктивність праці, рентабельність виробництва продукції, зростання коефіцієнта використання фонду робочого часу, зниження витрат виробництва тощо.

Для досягнення економічних та соціальних цілей підприємства, слід врахувати основні принципи, на яких будується аналіз ефективності управління мотивацією праці персоналу, таких як: ефективність, точність, оперативність, комплексність, системність, об'єктивність.

Методика оцінки ефективності інструментів використання методів мотивації праці полягає в порівнянні показників до й після застосування на практиці нових інструментів управління. Одержані результати дозволять зробити висновок про ефективність вжитих заходів щодо підвищення рівня використання методів мотивації праці в системі управління персоналом підприємства.

Сукупний економічний показник ефективності управління мотивацією персоналу визначається дією всіх інструментів мотивації, запланованих до впровадження [34].

Оцінка синергетичної взаємодії методів мотивації персоналу здійснюється в більшості випадків із використанням витратного підходу. До основних переваг даного підходу належить його простота та доступність інформаційної бази, але він не дозволяє зрозуміти сутність процесу взаємодії, особливо в кризові моменти діяльності підприємства, і демонструє більшою мірою економічну ефективність методів мотивації праці.

У даному випадку соціальна ефективність залишається поза увагою. Оцінка останньої можлива шляхом вартісної оцінки соціальних ефектів або використання порівняльного підходу (наприклад, експертних методів). У свою чергу, здійснення імітаційного моделювання дозволяє спостерігати покрокові зміни в системі, доповнюючи результати, одержані при застосуванні витратного та порівняльного підходів [10].

Отже, повна, належна оцінка ефективності управління мотивацією праці на підприємстві є можливою шляхом застосування комплексу методів та показників оцінки мотивації праці. Основними групами показників є: економічні показники, показники руху персоналу, показники кваліфікаційного рівня персоналу, показники організації та умов праці.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією персоналу підприємства

Ефективне управління мотивацією персоналу на будь-якому підприємстві неможливе без дотримання певних принципів, правил і норм, які б забезпечували не лише стабільну взаємодію роботодавця з найманим працівником у середині підприємства, але й сприяли продуктивній співпраці з іншими учасниками економічних відносин (потенційними працівниками, іншими підприємствами, інститутами зайнятості, державою тощо). Все це неможливе без наявності нормативно-правового забезпечення, яке б відповідала принципам легітимності, актуальності, загальності та конкретності. Адже сучасне динамічне середовище потребує від учасників максимально скоординованих точних дій і швидких рішень з метою оптимального використання часових, фінансових і людських ресурсів. З іншого боку повинно забезпечуватися дотримання та захист прав усіх учасників соціально-трудових відносин незалежно від ступеня їх участі та вагомості. Тобто має зберігатися баланс інтересів, як найманих працівників, так і роботодавців, а також інших залучених у трудові правовідносини осіб і держави [29].

Це, в свою чергу, передбачає дотримання на всіх рівнях управління не лише норм трудового законодавства України, але й міжнародних норм і правил у сфері управління персоналом і процесом його мотивації в тому числі, що обумовлено загальними глобалізаційними процесами, а також інтеграцією України до європейського та світового співтовариства. Адже Україна є повноцінним учасником міжнародних відносин і членом ряду міжнародних організацій, які розробляють дієві механізми взаємодії, координують і забезпечують виконання норм міжнародного права в сфері праці, а відповідно має брати на себе усі зобов'язання, передбачені умовами міжнародної співпраці, які не суперечать положенням головного закону – Конституції України.

Крім того, необхідним є врахування не лише правових аспектів, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування системи управління мотивацією персоналу підприємства, але й організаційних, організаційно-методичних, технічних, технічно-методичних, економічних аспектів. Тобто нормативно-правове забезпечення управління мотивацією персоналу підприємства спрямоване на вирішення наступних завдань:

- правове регулювання соціально-трудових відносин між роботодавцем і найманим працівником;
- захист прав та інтересів усіх учасників соціально-трудових відносин;
- забезпечення прозорості соціально-трудових відносин між учасниками;
- встановлення правил і норм поведінки учасників соціально-трудових відносин;
- моніторинг та оперативне усунення норм і правил, які втратили свою актуальність та перешкоджають ефективному управлінню персоналом на підприємстві [34].

Нормативно-правове забезпечення управління мотивацією персоналу підприємства можна диференціювати за такими класифікаційними ознаками:

- за рівнем дії;
- за напрямом дії;
- за функціональною спрямованістю.

Так, за рівнем дії нормативно-правове забезпечення розподіляється на міжнародне, національне (макрорівень), регіональне або галузеве (мезорівень) та локальне (рівень підприємства). Згідно з даною класифікаційною ознакою всі законодавчі акти та нормативно-правові документи мають свою ієрархію і відповідно зону розповсюдження. Так, на вершині ієрархічної піраміди знаходиться основний закон України – Конституція України, яка має найвищу юридичну силу на всій території країни та якій підпорядковуються усі інші акти трудового законодавства [45].

Це стосується і міжнародних актів і договорів, які регулюють різні аспекти в сфері мотивації праці та мають бути ратифіковані в Україні. З іншого боку,

слід зазначити, що подібні документи можуть носити як рекомендаційний, так і обов'язковий характер. Окремо, в контексті міжнародного нормативно-правового забезпечення якості управління мотивацією персоналу необхідно виокремити міжнародні стандарти, серед яких найпоширеніші:

- стандарти систем менеджменту якості, що функціонують на основі вимог міжнародних стандартів ISO серії 9001, які в свою чергу базуються на принципах менеджменту та враховують у тому числі й вимоги до управління мотивацією персоналу [24];

- стандарти систем менеджменту безпеки та охорони праці на основі вимог міжнародних стандартів серії OHSAS 18000;

- стандарти по системах соціальної відповідальності на основі вимог міжнародних стандартів серій SA 8000 та ISO 26000 [14].

Регламентація процесів управління мотивацією персоналу в Україні на мезорівні (рівень регіонів і галузей економіки) здійснюється за рахунок нормативно-правових актів у сфері праці місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, які ґрунтуються на повноваженнях зазначених органів, а також на виконання норм Конституції та міжнародних договорів України, законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, а також рішень Кабінету Міністрів України. Також важливу роль відіграють міжгалузеві, галузеві та регіональні угоди, як інструмент реалізації ефективного соціального партнерства між роботодавцем, найманим працівником і державою.

На локальному рівні нормативно-правове забезпечення управління мотивацією персоналу реалізується через сукупність внутрішніх документів підприємства, серед яких: колективний договір, трудовий договір (контракт), штатний розклад, посадова інструкція, Правила внутрішнього трудового розпорядку, положення (Про структурні підрозділи, про оплату праці тощо), стандарти, інструкції та рекомендації (з дотримання правил охорони праці, з організації підбору та відбору персоналу), накази та розпорядження керівника з кадрових питань тощо [28].

Класифікаційна ознака «за напрямом дії» диференціює нормативно-правове забезпечення за питаннями, на вирішення яких воно спрямовано відповідно до існуючих підсистем системи управління мотивацією персоналу. Важливість даної класифікаційної групи обумовлює значне коло процесів, які формують менеджмент персоналу і потребують чіткого регулювання. Адже правової регламентації потребують маркетинг персоналу; облік персоналу; розвиток персоналу; оцінка персоналу; соціальний захист та організаційна взаємодія; забезпечення нормальних умов праці та охорони праці.

«За функціональною спрямованістю» нормативно-правове забезпечення розподіляється відповідно на правове та нормативно-методичне. У свою чергу до нормативно-методичної документації належать: організаційні, організаційно-методичні, організаційно-розпорядницькі й економічні документи, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при здійсненні управління мотивацією персоналу [42].

Найважливішим організаційним документом будь-якого підприємства є колективний договір, дія якого обумовлюється Законом України «Про колективні договори і угоди».

Організаційно-розпорядницькі документи представляють Правила внутрішнього трудового розпорядку, які регламентують чітку організацію праці, зокрема встановлює режим робочого дня та відпочинку, а також забезпечують дотримання трудової дисципліни та корпоративної поведінки працівників.

До складу документів організаційно-методичного і методичного характеру, які згідно Кодексу законів про працю на локальному рівні реалізують право роботодавця регулювати трудові відносини, відносяться різноманітні внутрішні положення та інструкції. До таких положень належать: про формування кадрового резерву; про організацію адаптації; про регулювання взаємин у колективі; про оплату і стимулювання праці, а також рекомендації (з організації підбору і добору персоналу) й інструкції (з дотримання правил техніки

безпеки).

До складу організаційно-регламентуючих документів, які забезпечують ефективне управління мотивацією персоналу, є: положення про структурні підрозділи та посадові інструкції працівників, метою яких є регламентація діяльності структурної або посадової одиниці, а також визначення її місця в організаційній структурі підприємства.

У табл. 1.2 наведено класифікацію нормативно-правового забезпечення управління мотивацією працівників.

Таблиця 1.2

Класифікація нормативно-правового забезпечення управління мотивацією працівників

За напрямом дії	Міжнародний рівень	Національний рівень	Регіональний рівень	Локальний рівень
Найм та облік персоналу	ЄКТМ, ЄСХ, КООН1, МУ1, МУ2, МУ3, МОП1	КЗпП, ЗУ1, ЗУ8, КМУ1, НМПСПУ1, НМПСПУ2, НМПСПУ3	ГУ, РМР, РМГ, РОР, РОГ	КД, ТД, РзВП
Управління трудовими відносинами	ЄКТМ, ЄСХ, КООН1, КООН2, МОП2, МОП10	КЗпП, ЗУ2, ЗУ4, ЗУ7, ЗУ8, КМУ4, НМПСПУ1, НМПСПУ2, НМПСПУ3	ГУ, РМР, РМГ, РОР, РОГ	КД, ТД, ПВТР, ПП, ПІ
Оплата праці	МОП7, МОП8, МОП9	КЗпП, ЗУ3, ЗУ8, КМУ2	ГУ, РМР, РМГ, РОР, РОГ	КД, ПОП, ТД, ШР
Управління розвитком персоналу	МОП12	КЗпП, ЗУ6, ЗУ8, ЗУ9, КМУ3	ГУ, РМР, РМГ, РОР, РОГ	КД, ПІ, ПА, ПКР, К
Управління соціальним розвитком	МУ5, МУ6, МУ7, МУ8, МУ9, МУ10, МУ11, МОП6	КЗпП, ЗУ7, ЗУ8, РНСППУ	ГУ, РМР, РМГ, РОР, РОГ	КД
Забезпечення умов праці	ЄСХ, МОП3, МОП4, МОП5, МОП11, МОП13	КЗпП, ЗУ5, ЗУ8	ГУ, РМР, РМГ, РОР, РОГ	КД, ТД, ІОП

Де ЄКТМ – Європейська конвенція про правовий статус трудівників-мігрантів; ЄСХ – Європейська соціальна хартія; КООН1 – Конвенція ООН про права інвалідів; КООН2 – Конвенція ООН про ліквідацію усіх форм дискримінації щодо жінок;

МУ1 – Угода між Урядом України та Урядом Соціалістичної Республіки В'єтнам про взаємне працевлаштування громадян та їх соціальний захист; МУ2 – Угода між Урядом України і Урядом Республіки Польща про взаємне працевлаштування працівників; МУ3 – Угода між Міністерством праці та соціальної політики України та Міністерством праці та

соціального захисту населення Азербайджанської Республіки про співробітництво в галузі праці, зайнятості та соціального захисту; МУ5, МУ6, МУ7, МУ8, МУ9, МУ10, МУ11 – Угоди між Україною та Республікою Болгарія, Естонською Республікою, Державою Ізраїль, Королівством Іспанія, Латвійською Республікою, Литовською Республікою, Чеською Республікою про соціальне забезпечення;

МОП1 – Конвенція МОП про безробіття; МОП2 – Конвенції МОП про мінімальний вік у різних галузях і для різних професій; МОП3 – Конвенції МОП про сорокагодинний робочий тиждень та відпочинок; МОП4 – Конвенція МОП про щотижневий відпочинок у промисловості; МОП5 – Конвенція МОП про оплачувані відпустки; МОП6 – Конвенції МОП про медичний огляд в різних галузях та професіях; МОП7 – Конвенція МОП про охорону заробітної плати; МОП8 – Конвенція МОП про рівну винагороду; МОП9 – Конвенція МОП про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються; МОП10 – Конвенція МОП про колективні перемовини; МОП11 – Конвенції МОП про забезпечення гігієни та охорони праці; МОП12 – Конвенція МОП про видачу судовим поварам свідоцтв про кваліфікацію; МОП13 – Конвенція МОП про щонедільний відпочинок у торгівлі та установах;

КЗпП – Кодекс законів про працю; ЗУ1 – ЗУ «Про зайнятість»; ЗУ2 – ЗУ «Про колективні договори і угоди»; ЗУ3 – ЗУ «Про оплату праці»; ЗУ4 – ЗУ «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»; ЗУ5 – ЗУ «Про охорону праці»; ЗУ6 – ЗУ «Про професійний розвиток працівників»; ЗУ7 – ЗУ «Про соціальний діалог»; ЗУ8 – ЗУ «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»; ЗУ09 – ЗУ «Про професійно-технічну освіту»; КМУ1 – Постанова Кабінету Міністрів України (КМУ) «Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій»; КМУ2 – Постанова КМУ «Про порядок обчислення середньої заробітної плати»; КМУ3 – Постанова КМУ «Про затвердження умов, тривалості, порядку надання творчих відпусток»; КМУ 4 – Постанова КМУ «Про норми відшкодування витрат на відрядження в межах України та за кордон»;

НМПСПУ1 – Наказ Міністерства праці та соціальної політики України (МПСПУ) «Про затвердження Форми трудового договору між працівником і фізичною особою та Порядку реєстрації трудового договору між працівником і фізичною особою»; НМПСПУ2 – Наказ МПСПУ «Про затвердження Типової форми контракту з працівником»; НМПСПУ3 – Наказ МПСПУ «Про Типову форму контракту з керівником підприємства, що є у державній власності»;

РНСШГУ – розпорядження Національної служби посередництва та примирення України;

ГУ – галузеві угоди з профспілками України;

РМР – рішення сесій міської ради; РМГ – розпорядження міського голови; РОР – рішення обласної ради; РОГ – розпорядження обласного голови;

КД – колективний договір; ТД – трудовий договір; ПОП – Положення про оплату праці; ПВТР – Правила внутрішнього трудового розпорядку; ПН – Положення про підрозділ; ПІ – посадова інструкція; ПА – Положення про адаптацію; ПКР – Положення про організацію кадрового резерву; ШР – штатний розклад; ІОП – інструкції з охорони праці; РзВП – рекомендації (інструкції) з підбору та відбору персоналу; К – кар'єрограма

Джерело: сформовано автором на основі [3, 12, 66].

Дана класифікація враховує розподіл нормативно-правових документів за рівнем і напрямом дії, що дає змогу систематизувати акти, які регламентують різні управлінські процеси на кожному з рівнів впливу від підприємства до країни в цілому та міжнародних організацій як носіїв найкращої практики в

сфері управління мотивацією персоналу та регулювання соціально-трудових відносин, а також гарантів забезпечення дотримання єдиних правил для всіх учасників ринку праці.

Таким чином, нормативно-правове регулювання управління мотивацією персоналу відіграє важливу роль у розвитку підприємств, забезпеченні їх стабільного функціонування та досягненні стратегічних цілей і задач, реалізація яких неможлива без ефективного використання найбільш цінного ресурсу – працівників.

Серед широкого кола питань, вирішення яких спрощує використання сучасних інформаційних технологій, є мотивація праці персоналу, основним завданням якого є спрямування мотиваційної скерованості працівників у бажаному для підприємства напрямку з метою досягнення встановлених цілей.

Системи компенсації праці на основі компетентності персоналу, якості та своєчасності виконання співробітниками завдань необхідні для розвитку підприємства в умовах високої конкуренції. Прикладом побудови автоматизованої системи мотивації персоналу та управління штатним розписом може слугувати програмний комплекс QPR ScoreCard [58].

Кожний співробітник в системі має певні показники, за які несе персональну відповідальність. Мотивація, наприклад, менеджерів з продажу залежить від обсягу продажу, дебіторської заборгованості та персональних значень індикаторів. Інформація про грошові нарахування є суворо конфіденційною. Кожному працівникові доступні тільки його власні виплати у вигляді фінансових показників. Результати виконання показників діяльності використовуються для розрахунку бонусів та премій залежно від політики підприємства. Дані для показників завантажуються автоматично із облікових систем підприємства (SAP, Oracle тощо), які, за необхідності та за наявності доступу, можуть бути скориговані вручну через WEB-портал. Співробітники мають доступ до показників, за які несуть персональну відповідальність та за якими розраховується їх квартальний бонус. При цьому є можливість

обмежувати доступ до даних інших співробітників. Бонус в системі мотивації розраховується щомісячно, враховуючи обсяг продажу цього працівника.

За аналогічним принципом описуються інші способи розрахунку показників діяльності персоналу і бонусних схем в системі мотивації. Так досягають прозорості у питанні нарахування розміру премій, адже співробітник може контролювати весь процес нарахування [74].

Як відомо, прозорість у використанні мотиваційних схем є одним із основних принципів ефективності діючої мотиваційної системи. Аналітика, зібрана в модулях QPR, подається в наочній графічній формі, зрозумілій як керівникам, так й співробітникам.

Керівники мають змогу використовувати ще один принцип ефективної мотиваційної системи – інформованість трудового колективу. Вони можуть конструктивно обговорити із співробітниками сильні та слабкі сторони, сформулювати план індивідуального розвитку, приймати рішення, наприклад, про введення того чи іншого співробітника в кадровий резерв чи просування по службі. Співробітникам з низькими показниками система наочно показує шанси збереження їх позицій в підприємстві.

Логіка автоматизованого розрахунку фінансових результатів для кожного співробітника може бути повністю адаптована до потреб підприємства. У програмному рішенні QPR передбачена інтеграція з системами ERP класу (SAP) для отримання первинної інформації. Для розрахунку бонусів співробітників використовують дані про виконання показників із системи мотивації. На підставі цих даних керівництво отримує можливість планувати бюджети винагороди та пільг для всіх рівнів підприємства та в реальному часі розраховувати прогнозні значення на квартал чи рік для кожного співробітника з максимальною прозорістю [82].

У системі мотивації також є можливість створювати персональні картки співробітників з набором показників, за які співробітник несе персональну відповідальність. За необхідності можна виводити результати роботи кожного співробітника. Натомість, кожний співробітник має можливість доступу до

показників через корпоративний WEB-портал QPR, там же він має можливість створювати плани дій, формувати завдання, опубліковувати документи, online-презентації. При цьому система автоматично повідомляє відповідальних за виконання завдань та інших вибраних користувачів по електронній пошті. Відповідальні за виконання завдань, своєю чергою, можуть створювати відповідні завдання. В цьому випадку менеджер отримує по електронній пошті повідомлення про всі зміни.

Показники системи мотивації можуть бути частиною єдиної корпоративної системи показників, наприклад, збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) – системи управління, яка дає змогу керівникам переводити стратегічні цілі підприємства в чіткий план оперативної діяльності підрозділів.

Система мотивації персоналу може бути інтегрована з системою штатного розпису. Автоматизована система штатного розпису дає змогу:

- підтримувати зв'язок оргструктури із штатним розписом;
- встановлювати та простежувати рівні винагороди;
- аналізувати відповідність посадам з урахуванням медіан ринку (наприклад, середньої вартості спеціаліста на ринку праці) та проводити необхідні корегування;
- змінювати ставки у рівнях оплати та у медіанах з автоматичним перерахунком всієї структури;
- відстежувати доходи, які не відповідають установленим рівням винагороди;
- збалансовувати бюджет заробітної плати;
- вчасно додавати (чи вилучати) із системи співробітників та елементи організаційної структури з автоматичним перерахунком;
- автоматично складати штатний розпис та інші звітні форми, зокрема для бухгалтерії;
- імпортувати та експортувати данні в системи управління кадрами та облікові системи;
- обмежувати доступ до даних у картці співробітника [87].

Отже, використання програм для автоматизації управління мотивацією персоналу надають працівникам різних рівнів відповідальності додаткових переваг, а саме:

для керівника вищого рангу:

- інформаційну підтримку прийняття рішень у галузі управління та регулювання взаємовідносин з персоналом;
- підвищення ефективності управління, підвищення віддачі, скорочення витрат;

для керівника фінансової служби:

- визначення положень кадрової політики та системи оплати праці;
- планування та оперативний контроль коштів, відведених на утримання персоналу (бюджетна політика підприємства);
- виявлення планово фактичних відхилень та оперативний маневр трудовими ресурсами та фінансовими коштами;

для лінійних керівників:

- планування робіт з урахуванням режимів та графіків залучення;
- можливість прийому та оплати виконаних робіт;
- оперативний контроль діяльності співробітників;

для керівника кадрової служби:

- автоматизований кадровий облік, формування внутрішньої та зовнішньої звітності;
- контроль та моніторинг основних характеристик (показників) співробітників, засоби аналізу;
- підбір та залучення персоналу;

для працівників підприємства:

- прозорий доступ до основних документів, які визначають кадрову політику підприємства та регламентують взаємодію з персоналом;
- доступ у межах делегованих прав до документів, які визначають систему оплати праці та матеріального і морального заохочення;
- можливість оперативного ознайомлення з усіма кадровими документами, які мають відношення до конкретного працівника.

Висновки до розділу 1

1. В сучасних умовах функціонування вітчизняної економіки питання вдосконалення системи управління мотивацією персоналу набуло особливого значення, оскільки виконання завдань щодо «виживання» та подальшого розвитку можливе лише за основи запровадження дієвої мотиваційної системи, здатної спонукати персонал до високо ефективної праці.

2. Мотивація персоналу підприємства – це процес цілеспрямованого впливу на працівника (персонал), що спонукає його до діяльності, визначає поведінку та форми діяльності, надає цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей підприємства.

3. Система управління мотивацією персоналу включає три підсистеми: підсистему управління матеріальною мотивацією; підсистему управління трудовою мотивацією; підсистему управління статусною мотивацією. Методи управління матеріальною, трудовою чи статусною мотивацією персоналу є ефективними та достатньо дієвими. Проте менеджери мають застосовувати кожний з методів ситуативно, коригуючи їх в певному напрямі.

4. Повна та достовірна оцінка ефективності управління мотивацією праці на підприємстві є можливою шляхом застосування комплексу методів та показників оцінки праці. Основними групами показників є: економічні показники, показники руху персоналу, показники кваліфікаційного рівня персоналу, показники організації та умов праці.

5. Нормативно-правове регулювання управління мотивацією персоналу відіграє важливу роль у розвитку підприємства, забезпеченні його стабільного функціонування та досягненні стратегічних цілей і задач, реалізація яких неможлива без ефективного використання найбільш цінного ресурсу – працівників. Нормативно-правове забезпечення управління мотивацією персоналу підприємства можна диференціювати за такими ознаками: за рівнем дії; за напрямом дії; за функціональною спрямованістю.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Організаційно-управлінський аналіз Приватного підприємства «Стармаркет» (скорочена назва ПП «Стармаркет») спрямований на дослідження системи управління підприємством в її поточному стані. Система управління ПП «Стармаркет» - це сукупність цілей, завдань, принципів та методів, що реалізують процеси управління в рамках відповідної організаційної структури і культури підприємства.

Виходячи з цього, з метою аналізу системи управління підприємством, останню раціонально розглядати як сукупність наступних елементів:

- система цілей підприємства і стратегій їх досягнення,
- організаційна структура управління;
- система процесів підприємства;
- організаційна культура підприємства.

Таким чином, організаційно-управлінський аналіз ПП «Стармаркет» - це дослідницька діяльність, спрямована на вивчення системи цілей підприємства та стратегій їх досягнення, організаційної структури управління, управлінських процесів і організаційної культури.

Організаційно-управлінський аналіз ПП «Стармаркет» проведено за наступною схемою:

1. Ідентифікація та аналіз місії підприємства, цілей і завдань щодо її реалізації;
2. Аналіз діючої стратегії підприємства, сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз в діяльності;
3. Аналіз організаційної структури – дослідження існуючих організаційно-структурних одиниць і їх взаємозв'язків;

4. Аналіз процесів підприємства – ідентифікація та аналіз процесів, що формують бізнес-модель підприємства;

5. Аналіз інформаційного забезпечення – дослідження та аналіз інформаційних систем, які запроваджені у діяльності підприємства;

6. Аналіз організаційної культури – дослідження внутрішньо організаційних настанов та цінностей.

Так, ПП «Стармаркет» засновано 11 грудня 2009 року згідно з положеннями Установчого договору. Підприємство є юридичною особою, несе відповідальність за своїми зобов'язаннями відповідно до вимог чинного законодавства України.

ПП «Стармаркет» має самостійний баланс, розрахунковий рахунок та інші рахунки в банків, круглу печатку з власним найменуванням, фірмовий знак.

Місія ПП «Стармаркет» полягає у здійсненні торгівельної, а також іншої не забороненої чинним законодавством України діяльності відповідно до Статуту підприємства, для найповнішого задоволення інтересів споживачів та власників підприємства.

Візія ПП «Стармаркет» - прибуткове підприємство у сфері торгівлі, що динамічно розвивається та прагне до лідерства на українському та європейських ринках товарів. В основі нашого успіху – люди, ефективність, прогресивні технології ведення бізнесу.

Цінності ПП «Стармаркет» полягають у наступному:

1. Професіоналізм. Наші співробітники мають глибокі професійні знання, відповідально та сумлінно ставляться до своїх обов'язків, якісно та вчасно виконують поставлені завдання. Ми прагнемо досягти найкращих результатів за умови оптимального використання людських, природних і фінансових ресурсів;

2. Згуртованість. Ми цінуємо командний дух, єдність і згуртованість. Тільки в команді ми можемо досягти високих результатів. Разом нам цікаво і працювати, і відпочивати. Багатогранність досвіду та знань кожного створюють загальний потенціал розвитку підприємства. Усіх співробітників підприємства

об'єднують ідея та мета, до якої ми прагнемо рівною мірою, розуміючи та підтримуючи один одного.

3. Відповідальність. Ми будуємо свою діяльність на розумінні того, що всі наші зусилля мають відповідати інтересам суспільства. Ми відповідальні за якість роботи та дотримання корпоративних норм, за виконання своїх зобов'язань, за ощадливе використання ресурсів і чистоту довкілля. Ми відповідальні за тих, хто робить наше підприємство успішним, - наших працівників.

4. Відкритість. Ми відкрито інформуємо наших співробітників, партнерів та інші зовнішні зацікавлені сторони про важливі питання розвитку нашого підприємства, створюючи основу для довірчої співпраці. Ми діємо, спираючись на принципи, зрозумілі нашим співробітникам і партнерам.

5. Прагнення вдосконалюватись. Ми створюємо умови для розвитку талантів і здібностей наших співробітників, впроваджуємо найперспективніші технології, удосконалюємо виробничі та управлінські процеси. Розвиваючи бізнес, ми вселяємо впевненість у наших співробітників і робимо внесок в успішний розвиток України.

6. Клієнтоорієнтованість. Ми будуємо з клієнтами відносини довіри, створивши для них різнобічний асортимент товарів і рішень.

Предметом діяльності ПП «Стармаркет» є:

- здійснення торговельних і посередницьких операцій з товарно-матеріальними цінностями;
- здійснення оптової та роздрібною торгівлі;
- здійснення маркетингової діяльності;
- здійснення торгівельно-закупівельної діяльності;
- здійснення інших видів діяльності відповідно до Статуту підприємства.

Дані щодо організаційно-правової форми, коду ЄДРПОУ, місцезнаходження та уповноважених осіб ПП «Стармаркет» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ПП «Стармаркет»

Показник	Значення
Повна назва відповідно до Статуту	Приватне підприємство «Стармаркет»
Скорочена назва відповідно до Статуту	ПП «Стармаркет»
Організаційно-правова форма підприємства	Приватне підприємство
Код ЄДРПОУ	36892290
Розмір статутного капіталу підприємства	2 501 тис. грн.
Юридична адреса	43000, Україна, Волинська область, м. Луцьк, вул. Липинського, 1
Основний вид діяльності	47.11. – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Уповноважена особа	Холявка Г.Р.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

З метою ідентифікації сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз в діяльності ПП «Стармаркет» проведено SWOT-аналізу середовища підприємства. Отримані результати наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT - аналіз діяльності ПП «Стармаркет»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досить тривалий період функціонування на українському ринку	1. Відсутність виходу на закордонні ринки
2. Пізнаваність бренду	2. Велика кількість товарів замінників, що погіршує конкурентну позицію підприємства
3. Кваліфікований та мотивований до праці персонал	3. Не висока диверсифікація видів діяльності підприємства
4. Постійні акції, знижки, подарунки	
Можливості	Загрози
1. Підвищення купівельної спроможності населення	1. Нестабільна економіка
2. Підвищення попиту на товари підприємства	2. Збільшення на вітчизняному ринку іноземних товарів
3. Вихід на закордонні ринки	3. Велика кількість товарів замінників

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Організаційна структура управління ПП «Стармаркет» наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПП «Стармаркет»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

На ПП «Стармаркет» запроваджена лінійна організаційна структура управління. За даної структури кожний підлеглий має лише одного керівника, який виконує всі функції адміністративного характеру. Керівник є високо кваліфікованим, здатним вирішувати різноманітні питання підрозділів, які йому підпорядковані. Керівник ухвалює рішення з усіх питань, які належать до його компетентності, несе відповідальність за роботу перед вищим керівництвом.

На нашу думку, організаційна структура управління ПП «Стармаркет» є досить досконалою, забезпечує досягнення поставлених цілей і завдань підприємства. Виробничі зв'язки в організаційній структурі підприємства є досить розвинутими і конструктивними. Функції і задачі персоналу розподілені та наведені у їх посадових інструкціях і не дублюються.

Організаційна структура управління ПП «Стармаркет» забезпечує функціонування належного інформаційного потоку, ефективну взаємодію із суб'єктами зовнішнього середовища, що дає змогу ефективно управляти процесами підприємства.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Фінансово-економічний стан будь-якого підприємства акумулює результати виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Виходячи з цього, діагностику фінансово-економічного стану ПП «Стармаркет» розпочато із дослідження ресурсного потенціалу підприємства.

Так, дані щодо динаміки і складу майна підприємства наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка і склад активів ПП «Стармаркет» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ					
Нематеріальні активи	13,2	13,2	0	-13,2	-100,0
Основні засоби	2510,8	2116,4	1730,6	-780,2	-31,1
Сума зносу	4423,5	5106	5812,5	1389,0	31,4
Разом необоротних активів	2510,8	2116,4	1730,6	-780,2	-31,1
ОБОРОТНІ АКТИВИ					
Запаси	1852,4	2364,4	2963,9	1111,5	60,0
Дебіторська заборгованість за товари, послуги	228,8	197,5	275,9	47,1	20,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3,2	43,4	6,9	3,7	у 2,2 разів
Інша поточна дебіторська заборгованість	223,1	241,1	279,1	56,0	25,1
Гроші та їх еквіваленти	582,9	447,4	595,1	12,2	2,1
Витрати майбутніх періодів	3882,6	4449,6	3949,6	67,0	1,7
Інші оборотні активи	1,4	31,3	0,1	-1,3	-92,9
Разом оборотних активів	6774,4	7736,7	8070,6	1296,2	19,1
Разом активів підприємства	9285,2	9853,1	9801,2	516,0	5,6

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.3, за період 2020-2022 років загальна сума активів ПП «Стармаркет» зросла на 516 тис. грн. або на 5,6% і склала 9801,2 тис. грн. Дане явище є наслідком збільшення суми оборотних активів на 1296,2 тис. грн. або на 19,1 % і зменшення суми необоротних активів – на 780,2 тис. грн. або на

31,1 %.

У складі оборотних засобів збільшилася величина запасів на 1111,5 тис. грн. або на 60 %, сума дебіторської заборгованості – на 106,8 тис. грн. або на 23,5%, сума витрат майбутніх періодів – на 67 тис. грн.. або на 1,7%.

Величина необоротних активів зменшилася через зменшення вартості основних засобів на 780,2 тис. грн. або на 31,1 % та нематеріальних активів – на 13,2 тис. грн. а бо на 100 %.

При цьому значно підвищився ступінь зносу основних засобів та рівень ефективності їх використання, що видно на основі даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники технічного стану та ефективності використання основних засобів ПП «Стармаркет» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Балансова вартість основних засобів, тис. грн.	2510,8	2116,4	1730,6	-780,2	-31,1
Сума зносу основних засобів, тис. грн.	4423,5	5106	5812,5	1389,0	31,4
Ступінь зносу основних засобів, %	63,8	70,7	77,1	13,3	-
Ступінь придатності основних засобів, %	36,2	29,3	22,9	-13,3	-
Віддача основних засобів за чистим доходом від реалізації продукції, грн	15,2	17,3	25,8	10,5	69,0
Місткість основних засобів за чистим доходом від реалізації продукції, грн	0,07	0,06	0,04	-0,03	-40,8

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.4, за період 2020-2022 років сума зносу основних засобів збільшилася на 1389 тис. грн. або на 31,4% і склала 5812,5 тис. грн. Балансова вартість основних засобів за даний період зменшилася на 780,2 тис. грн. або на 31,1 % і становить 1730,6 тис. грн. Як наслідок, ступінь зносу основних засобів зріс на 13,3 пунктів і складає 77,1%, що є негативним

явищем, оскільки може призвести до зменшення показників результативності та ефективності використання даного виду активів.

Однак, ефективність використання основних засобів за вказаний період характеризується тенденцією до зростання. Віддача основних засобів за чистим доходом від реалізації продукції зросла на 10,5 грн. або на 69% і склала 25,8 грн. Місткість основних засобів за чистим доходом від реалізації продукції – зменшилася на 0,03 грн. або на 40,8 % і становить 0,04 грн.

Таким чином, сформовано висновок, що для подальшого покращення результатів діяльності ПП «Стармаркет» необхідно поліпшити технічний стан основних засобів і розглянути можливість їх масштабування (збільшення величини). Оскільки, як свідчить закон масштабів діяльності, це може бути дієвою конкурентною перевагою підприємства.

Дані щодо оборотності оборотних засобів ПП «Стармаркет» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники оборотності оборотних засобів ПП «Стармаркет»
за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Вартість запасів, тис. грн.	1852,4	2364,4	2963,9	1111,5	60,0
Коефіцієнт оборотності запасів	20,3	15,5	15,0	-5,2	-
Тривалість одного обороту запасів, днів	18,0	23,5	24,3	6,3	34,8
Вартість дебіторської заборгованості, тис.грн.	455,1	482	561,9	106,8	23,5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	82,5	76,2	79,3	-3,2	-
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	4,4	4,8	4,6	0,2	4,0
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	6774,4	7736,7	8070,6	1296,2	19,1
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	5,52	4,7	5,5	-0,02	-
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	66,0	77,0	66,1	0,1	0,1

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.5, за період 2020-2022 років показники оборотності оборотних засобів ПП «Стармаркет» погіршилися. Зокрема, коефіцієнт оборотності запасів зменшився на 5,24 і становить 15. Внаслідок чого тривалість одного обороту запасів зросла на 6,3 днів або на 34,8 % і складає 24,3 днів.

Аналогічна ситуація спостерігається і щодо дебіторської заборгованості підприємства. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився на 3,2 і склав 79,3, а тривалість її погашення зросла на 0,2 днів або на 4 %.

Таким чином, сформовано висновок, що на ПП «Стармаркет» необхідно запровадити відповідні заходи щодо поліпшення використання оборотних засобів. Адже останні значною мірою впливають на формування фінансових результатів діяльності підприємства.

Дані щодо динаміки і складу джерел формування майна (фінансового капіталу) підприємства наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка і склад пасивів ПП «Стармаркет» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Зміна 2022 р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ					
Зареєстрований (пайовий) капітал	2501	2501	2501	-	-
Нерозподілений прибуток	-3002,4	-2663,6	-2257,8	744,6	-24,8
Разом власного капіталу	-501	-162,6	243,2	744,2	-
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ					
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	2849	3817,1	3172,3	323,3	11,3
- за розрахунками з бюджетом	157,1	256,6	282,4	125,3	79,8
- за розрахунками зі страхування	16	21,8	12	-4,0	-25,0
- за розрахунками з оплати праці	63,5	110,4	75,9	12,4	19,5
Інші поточні зобов'язання	6701	5809,8	6015,4	-685,6	-10,2
Разом поточних зобов'язань	9786,6	10015,7	9558	-228,6	-2,3
Разом пасивів підприємства	9285,2	9853,1	9801,2	516,0	5,6

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.6, за період 2020-2022 років на ПП «Стармаркет» зросла сума власного капіталу на 744,2 тис. грн. і склала 243,2 тис. грн. Що вказує на поліпшення фінансової незалежності підприємства.

При цьому сума поточних зобов'язань ПП «Стармаркет» зменшилася на 228,6 тис. грн або на 2,3 % і склала 9558 тис грн. Що відбулося за рахунок зменшення суми поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування на 4,0 тис. грн. або на 25% і суми інших поточних зобов'язань – на 685,6 тис. грн. або на 10,2 %.

Таким чином, спостерігається поліпшення показників ліквідності ПП «Стармаркет», на що вказують дані табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності ПП «Стармаркет» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Зміна 2022 р. до 2020 р., +/-
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,69	0,77	0,84	0,15
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	0,30	0,33	0,43	0,14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,058	0,04	0,06	0,002

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.7, за період 2020-2022 років показники ліквідності ПП «Стармаркет» досить суттєво зросли. Зокрема, показник загальної ліквідності (покриття) збільшився на 0,15 і склав 0,84; показник швидкої (проміжної) ліквідності – на 0,14 і склав 0,43; показник абсолютної ліквідності – на 0,002 і становить 0,06.

Однак, оскільки показник загальної ліквідності (покриття) є меншим від 1, вважаємо, що на ПП «Стармаркет» доцільно продовжити політику збільшення суми і частки власного капіталу у структурі пасивів підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження фінансово-економічного стану ПП «Стармаркет» сформовано наступні висновки:

– для подальшого покращення результатів діяльності підприємства необхідно поліпшити технічний стан основних засобів і розглянути можливість

їх масштабування (збільшення величини). Оскільки, як свідчить закон масштабів діяльності, це може бути дієвою конкурентною перевагою підприємства;

- для поліпшення фінансової незалежності підприємства доцільним є подальше нарощування величини власного капіталу. При цьому слід дотримуватися правила оптимального співвідношення власного капіталу та поточних і довгострокових зобов'язань;

- слід запровадити відповідні заходи щодо зменшення дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства, що позитивно вплине на формування іміджу даного суб'єкта господарювання.

2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналу підприємства

Оцінювання системи управління мотивацією персоналу ПП «Стармаркет» здійснено за наступним алгоритмом:

- оцінювання чисельності та складу персоналу підприємства;
- оцінювання суми витрат на оплату праці персоналу;
- оцінювання продуктивності праці персоналу;
- оцінювання результатів діяльності підприємства.

У процесі дослідження застосовано прийоми порівняння, аналізу та узагальнення. Вихідною інформаційною базою були фінансова звітність та дані кадрового обліку підприємства.

Так, показники чисельності та складу персоналу ПП «Стармаркет» наведено в табл. 2.8.

Як свідчать дані табл. 2.8, за період 2020-2022 років середньорічна чисельність працівників ПП «Стармаркет» зменшилася на 12 осіб або на 26,1 % і склала 34 осіб. Це стало наслідком зменшення чисельності працівників лише з повною загальною освітою – на 14 осіб або на 51,99 % і чисельності працівників з досвідом роботи понад 10 років – на 15 осіб або на 75 %.

Таблиця 2.8

Показники чисельності та складу персоналу ПП «Стармаркет»
за 2020-2022 рр., осіб

Показники	Роки			Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чисельність працівників з вищою освітою	7	7	7	0	-
Чисельність працівників з професійною освітою	12	12	14	2	16,7
Чисельність працівників лише з повною загальною освітою	27	21	13	-14	-51,9
Чисельність працівників з досвідом роботи до 5 років	15	17	18	3	20,0
Чисельність працівників з досвідом роботи до 10 років	11	11	11	0	-
Чисельність працівників з досвідом роботи понад 10 років	20	12	5	-15	-75,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	46	40	34	-12	-26,1

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства.

З наведеного вище сформовано висновок, що не зважаючи на зменшення загальної чисельності персоналу підприємства, якісний склад персоналу поліпшився – збільшилася кількість працівників з професійною освітою за фахом на 2 осіб або на 16,7 %, а чисельність працівників з вищою освітою залишилася незмінною і складає 7 осіб.

При цьому чітко спостерігається тенденція до збільшення чисельності працівників з досвідом роботи до 5 років, що свідчить про намагання керівництва підприємства застосовувати сучасні технології ведення бізнесу.

Показники витрат на оплату праці персоналу ПП «Стармаркет» наведено в табл. 2.9.

Як свідчать дані табл. 2.9, за період 2020-2022 років витрати на оплату праці працівників ПП «Стармаркет» зменшилися на 111,6 тис. грн або на 2,0 % і склали 5426,4 тис. грн. У тому числі витрати на основну зарплату зменшилися на 188,9 тис. грн або на 4,7 % і склали 3798 тис. грн., а витрати на додаткову зарплату – збільшилися на 77,3 тис. грн. або на 5,0 % і склали 1628 тис. грн.

З чого сформовано висновок, що керівництво підприємства внесло зміни до системи оплати праці персоналу в частині посилення акценту на застосування премій та доплат.

Таблиця 2.9

Показники витрат на оплату праці персоналу ПП «Стармаркет»
за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	46	40	34	-12	-26,1
Витрати на оплату праці працівників, тис. грн	5538	6031,3	5426,4	-111,6	-2,0
У тому числі: основна зарплата	3987	4343	3798	-188,9	-4,7
додаткова зарплата	1551	1689	1628	77,3	5,0
Річний рівень оплати праці працівника, тис. грн	120,4	150,8	159,6	39,2	32,6
Погодинний рівень оплати праці працівника, грн	59,7	74,8	79,2	19,4	32,6

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства.

Оскільки річний рівень оплати праці працівника має чітко виражену тенденцію до зростання – збільшився за вказаний період на 39,2 тис. грн або на 32,6 % і склав 159,6 тис. грн., вважаємо, що на підприємстві функціонує система матеріального стимулювання працівників до праці.

Так, за результатами опрацювання даних бухгалтерського та кадрового обліку ПП «Стармаркет» встановлено, що до працівників підприємства застосовується наступна система стимулювання:

- виплачуються грошові винагороди, премії;
- оплачуються додаткові дні відпустки;
- надаються коштовні подарунки до ювілейних дат;
- застосовуються різні форми морального впливу на працівників;
- застосовується практика надання кредиту працівникам на купівлю товарів підприємства;
- застосовуються знижки для працівників на товари підприємства;

– запроваджено гнучкий графік роботи працівників.

Зазначене у сукупності призвело до відповідної зміни показників продуктивності праці персоналу ПП «Стармаркет» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники продуктивності праці персоналу ПП «Стармаркет»
за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	46	40	34	-12	-26,1
Річний рівень продуктивності праці одного працівника, тис. грн	816,5	917,7	1311,0	494,6	60,6
Погодинний рівень продуктивності праці, грн	405,0	455,2	650,3	245,3	61,0
Коефіцієнт співвідношення індексу росту продуктивності праці та індексу росту оплати праці	0,862	0,897	1,350	0,488	-
Прибутковість персоналу, тис. грн./особу	8,3	8,5	11,9	3,6	43,4

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.10, за період 2020-2022 років показники продуктивності праці персоналу ПП «Стармаркет» мають чітко виражену тенденцію до зростання. Так, річний рівень продуктивності праці працівника за даний період зріс на 494,6 тис. грн або на 60,6 % і склав 1311 тис. грн. Погодинний рівень продуктивності праці працівника – на 245,3 грн або на 61,0% і становить 650,3 грн.

Таким чином, коефіцієнт співвідношення індексу росту продуктивності праці та індексу росту оплати праці має тенденцію до зростання: якщо у 2020 році даний показник склав 0,862, то у 2021 році – 0,897, а у 2022 році – 1,35. Тобто за вказаний період зазначений показник збільшився на 0,488 або на 48,8 пунктів.

Щодо прибутковості персоналу ПП «Стармаркет», то даний показник має позитивне значення і збільшився за 2020-2022 років на 3,6 тис. грн./особу або на 43,4 % і складає 11,9 тис. грн./особу.

Сукупна дія запровадженої на підприємстві системи управління мотивацією персоналу призвела до того, що у 2022 році порівняно з 2020 роком спостерігається покращення фінансових результатів діяльності ПП «Стармаркет» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники фінансових результатів діяльності ПП «Стармаркет»
за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	37557,4	36706,7	44575,5	7018,1	18,7
Інші операційні доходи	1	0,2	0,2	-0,8	-80,0
Інші доходи	707,9	0	0	-707,9	-100,0
Разом доходів підприємства	38266,3	36706,9	44575,7	6309,4	16,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	29147,3	28720,5	35309,2	6161,9	21,1
Інші операційні витрати	7774,2	7563,7	8762,4	988,2	12,7
інші витрати	877,7	3	0	-877,7	-100,0
Разом витрат підприємства	37799,2	36287,2	44071,6	6272,4	16,6
Чистий прибуток підприємства	382,8	338,8	405,8	23,0	6,0

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.11, за період 2020-2022 років ПП «Стармаркет» збільшило суму чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 7018 тис. грн або на 18,7%. В наслідок чого загальна сума доходів підприємства зросла на 6309 тис. грн або на 16,5% і склала 44576 тис. грн.

Мотивування працівників підприємства до підвищення власних показників продуктивності праці призвело також до масштабування діяльності ПП «Стармаркет», а саме до збільшення загальної собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 6162 тис. грн або на 21,1%, а також інших

операційних витрат – на 988 тис. грн або на 12,7%. Як наслідок, загальна сума витрат підприємства зросла на 6272 тис. грн. або на 16,6% і склала 44071 тис. грн.

Таким чином, на підприємстві спостерігається тенденція до збільшення суми чистого прибутку – з 383 тис. грн. до 406 тис. грн. або на 23 тис. грн. чи на 6,0 %.

Покращення показників фінансових результатів діяльності підприємства зумовило відповідні зміни й економічної ефективності господарювання ПП «Стармаркет» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники економічної ефективності діяльності ПП «Стармаркет»
за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Зміна 2022р. до 2020 р., +/-
	2020	2021	2022	
Рентабельність основних засобів, %	15,2	16	23,4	8,2
Рентабельність запасів, %	20,7	14,3	13,7	-7,0
Рентабельність оборотних засобів, %	5,6	4,3	5	-0,6
Рентабельність активів підприємства, %	4,1	3,4	4,11	0,01
Рентабельність виробництва продукції, %	25,9	25,8	26,3	0,5
Рентабельність реалізації продукції, %	22,3	21,7	22,7	0,4
Рентабельність операційної діяльності підприємства, %	1,2	1,1	1,3	0,1
Рентабельність господарської діяльності підприємства, %	1	0,9	1,03	0,03

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.12, за період 2020-2022 років показники економічної ефективності діяльності ПП «Стармаркет» поліпшилися (за виключенням показників використання запасів та оборотних засобів загалом). Так, рентабельність основних засобів підприємства зросла на 8,2 пунктів і склала 23,4 %. Рентабельність активів підприємства – на 0,01 пунктів і становить 4,11 %. Рентабельність операційної діяльності підприємства

господарської діяльності підприємства збільшилася на 0,1 пунктів і склала 1,3%, а рентабельність господарської діяльності підприємства – на 0,03 пунктів і склала 1,03 %.

Узагальнюючи результати оцінювання системи управління мотивацією персоналу ПП «Стармаркет» дійшли висновку, що дана система запроваджена і функціонує на підприємстві досить результативно та ефективно. Підтвердження цьому є позитивні тенденції зміни наступних показників:

- оплати праці персоналу;
- продуктивності та прибутковості праці персоналу;
- фінансових результатів діяльності підприємства;
- рентабельності використання активів, а також рентабельності господарської діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

1. ПП «Стармаркет» - це прибуткове підприємство у сфері торгівлі, що динамічно розвивається та прагне до лідерства на українському та європейських ринках товарів. В основі успіху підприємства є люди, ефективність, прогресивні технології ведення бізнесу.

2. На підприємстві запроваджена лінійна організаційна структура управління, яка забезпечує досягнення поставлених цілей і завдань підприємства. Виробничі зв'язки в організаційній структурі підприємства є досить розвинутими і конструктивними. Функції і задачі персоналу розподілені та наведені у їх посадових інструкціях і не дублюються.

3. Результати дослідження фінансово-економічного стану ПП «Стармаркет» свідчать, що необхідно поліпшити технічний стан основних засобів і розглянути можливість їх масштабування (збільшення величини). Оскільки, як свідчить закон масштабів діяльності, це може бути дієвою конкурентною перевагою підприємства. Доцільним є подальше нарощування

величини власного капіталу. При цьому слід дотримуватися правила оптимального співвідношення власного капіталу та поточних і довгострокових зобов'язань. Також необхідно запровадити відповідні заходи щодо зменшення дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства, що позитивно вплине на формування іміджу даного суб'єкта господарювання.

4. Не зважаючи на зменшення загальної чисельності працівників підприємства, якісний склад персоналу поліпшився – збільшилася кількість працівників з професійною освітою за фахом на 16,7 %, а чисельність працівників з вищою освітою залишилася незмінною і складає 7 осіб. При цьому чітко спостерігається тенденція до збільшення чисельності працівників з досвідом роботи до 5 років, що свідчить про намагання керівництва підприємства застосовувати сучасні технології ведення бізнесу.

5. Система управління мотивацією персоналу ПП «Стармаркет» запроваджена в діяльності підприємства і функціонує досить результативно та ефективно. Підтвердження цьому є позитивні тенденції зміни показників оплати праці персоналу, продуктивності та прибутковості праці, фінансових результатів діяльності підприємства, рентабельності використання активів, а також рентабельності господарської діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства

Результати оцінювання запровадженої на ПП «Стармаркет» системи управління мотивацією персоналу свідчать, що дана система функціонує досить результативно та ефективно. Разом з тим, постійні зміни у середовищі функціонування підприємства призводять до того, що зацікавленість і бажання працівників ефективно та якісно виконувати свої функціональні обов'язки залишається одним з основних внутрішніх чинників, що впливають на зростання успішності, престижності і конкурентоспроможності підприємства.

В основі успіху лежить мотивація працівників, орієнтована на задоволення особистих і колективних потреб та інтересів. Керівник ПП «Стармаркет» повинен володіти інформацією про те, що для працівників є достатнім, а що - необхідним і обов'язковим для того, щоб вони були зацікавлені ефективно здійснювати трудову діяльність на підприємстві. Крім цього, важливо, щоб персонал підприємства працював найбільш результативно й продуктивно, для чого керівництву необхідно постійно удосконалювати систему мотивації своїх працівників. Перед керівництвом підприємства стоїть важливе питання - чим, з допомогою яких засобів і методів підвищити мотивацію персоналу? У зв'язку з цим, одним із ключових завдань, які нині стоять перед ПП «Стармаркет», є розробка і реалізація такого мотиваційного механізму в управлінні персоналом, що забезпечуватиме посилення спонукання працівників до ефективної праці.

Вважаємо, що досвід зарубіжних країн в даному контексті є прикладом і фундаментальною базою для розробки дієвого механізму мотивації працівників ПП «Стармаркет». За результатами дослідження встановлено, що нині можна виділити такі основні моделі управління мотивацією працівників: японська,

американська, німецька, турецька, а також модель Великобританії. Характеристика даних моделей наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Зарубіжні моделі мотивації персоналу, які можуть бути запроваджені на
ПП «Стармаркет»

Модель мотивації персоналу	Характеристика моделі
Японська модель мотивації	Мотивація працівників здійснюється на основі наступних складових: рівень професіоналізму, кваліфікації і майстерності, а також віку та стажу трудової діяльності
Американська модель мотивації	Модель орієнтована на індивідуальний інтерес кожного працівника до досягнення добробуту та ефективних трудових результатів. Працівники можуть брати участь у прибутках і доходах, а також у частці власності та управлінні підприємством
Модель мотивації Великобританії	Модель базується на застосуванні грошової, акціонерної та коливної заробітної плати в залежності від отриманого прибутку
Німецька модель мотивації	В основі моделі лежать інтереси працівника, які оцінюються керівництвом підприємства як пріоритетні
Турецька модель мотивації	Модель передбачає застосування матеріальної мотивації, корпоративної культури, методів психологічної мотивації, періодичне поліпшення умов праці працівників

Джерело: сформовано на основі [12, 14].

Так, особливість японської моделі мотивації персоналу полягає в тому, що при розробці методів мотивації акцентується увага на такі складові як рівень професіоналізму, рівень кваліфікації, рівень майстерності, а також вік і стаж трудової діяльності працівників. Мотивування працівників відбувається шляхом врахування усіх вищезазначених складових моделі.

Американська модель мотивації базується на соціальних та культурних особливостях американської нації. Мотиваційна модель спирається на індивідуальний інтерес кожного працівника щодо досягнення власного добробуту та ефективних результатів власної праці. Керівництво залучає працівників до участі у розподілі прибутку і доходів підприємства, до управління усіма процесами, а також спонукає працівників мати частку у

власності.

Ключовою особливістю мотиваційної моделі Великобританії є принцип залежності заробітної плати працівників від отриманого прибутку підприємства. Крім того, може бути використана система диференціації заробітної плати працівників, яка залежить тільки від розміру прибутку підприємства.

В основі формування німецької моделі мотивації персоналу покладено принцип першочергового задоволення інтересів працівників підприємства. Керівництво підприємства відповідно намагається вживати всіх необхідних заходів для виконання даного завдання.

Турецька модель мотивації персоналу крім матеріальної мотивації, містить такі складові як корпоративна культура, психологічна мотивація, покращення умов праці працівників.

На нашу думку, з метою удосконалення діючої на ПП «Стармаркет» системи управління мотивацією персоналу необхідно враховувати, що значимі цілі підприємства повинні підтримуватися цілями працівників. Напрями мотиваційного механізму мають бути прості, зрозумілі і доступні працівнику, а також справедливі при відповідних умовах його реалізації. При зміні економічного стану, фінансового стану, видів діяльності та інших причинах методи та інструменти, застосовані керівництвом ПП «Стармаркет», повинні гнучко змінюватися, адаптуватися до ситуації, яка б вона не була – сприятлива чи несприятлива. Крім того, усі складові елементи системи управління мотивацією персоналу повинні бути взаємопов'язані і не суперечити один одному.

Виходячи з цього, пропонуємо систему управління мотивацією персоналу, яка включає в себе такі складові елементи: основна мета, задачі, принципи, методи, інструменти, пріоритетні напрями, очікуваний результат.

Так, основна мета системи управління мотивацією персоналу на ПП «Стармаркет» полягає в поліпшенні трудових результатів роботи персоналу і в його збереженні.

Основними задачами системи управління мотивацією персоналу на підприємстві є наступні:

- підвищення рівня корпоративної культури і соціальної відповідальності підприємства;
- забезпечення особистісного розвитку та кар'єрного зростання працівників;
- підвищення мотивації та залучення працівників у трудовий процес;
- стимулювання працівників для формування професійних компетенцій і задоволення потенційних можливостей;
- створення умов для максимальної задоволеності працівників робочим місцем.

При реалізації задач системи управління мотивацією персоналу ПП «Стармаркет» важливо враховувати принципи формального і неформального управління персоналом. До принципів формального управління персоналом належать:

- принцип мотивації,
- принцип впливу влади,
- принцип наставництва.

В контексті дотримання принципу мотивації можна виділити певні заходи, які будуть стимулювати працівників до найбільш сумлінного та ініціативного виконання своєї роботи, при цьому отримуючи грошову винагороду за виконану працю. При неякісному, несумлінному, непрофесійному виконанні роботи керівництвом ПП «Стармаркет» може бути прийнято рішення про скорочення або припинення мотиваційних заходів. Слід звернути увагу на те, що для того, щоб уникнути низько ефективної діяльності персоналу, керівництву підприємства слід постійно застосовувати різноманітні методи його мотивації до ефективної праці.

Реалізація принципу впливу влади передбачає, що керівництво ПП «Стармаркет» має здійснювати прямий вплив на підлеглих, при цьому працівники зобов'язані підкорятися вимогам керівника.

Принцип наставництва має важливе значення як мотивуючий фактор, що формує відповідальність і прагнення до професійного зростання працівників.

До неформальних методів управління персоналом можна віднести наступні:

- довіра керівника до підлеглого і його праці,
- взаємовиручка,
- об'єктивність при оцінці результатів роботи підлеглих,
- врахування інтересів, потреб і можливостей працівників.

Між керівництвом ПП «Стармаркет» і працівниками повинні формуватися соціально-трудові відносини довірчого характеру. Працівники зобов'язані відповідально, чітко і чесно виконувати свої обов'язки, а керівництво, у свою чергу, не повинно обмежувати права своїх підлеглих.

Важливим у системі управління мотивацією персоналу є також принцип взаємовиручки. Сутність його полягає у тому, що під впливом різних обставин та в умовах форс-мажорних ситуацій трудова діяльність працівника має бути тимчасово замінена діяльністю інших відповідних працівників.

До результатів праці працівників керівництво ПП «Стармаркет» зобов'язане підходити об'єктивно, враховувати при цьому побажання і прохання своїх підлеглих.

В основі налагодження соціально-трудових відносин між працівниками і керівництвом ПП «Стармаркет» мають бути не тільки інтереси останнього, але і особисті інтереси, потреби і потенційні можливості працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці і зростання їх зацікавленості в результативній трудовій діяльності.

Для досягнення основної мети системи управління мотивацією персоналу керівництву ПП «Стармаркет» доцільно застосовувати й різноманітні методи мотивації персоналу. Останні можуть бути методами прямої мотивації та методами непрямой (примусової) мотивації.

Методи прямої мотивації персоналу можна умовно розділити на матеріальне (грошове) і нематеріальне стимулювання. Щодо матеріального

стимулювання, то слід зазначити, що результатом його застосування є зростання добробуту працівників в обмін на більш продуктивну працю.

Грошова винагорода працівника є одним з найбільш ефективних і поширених методів стимулювання персоналу. Однак варто звернути увагу й на те, що грошове стимулювання ефективно лише в тому випадку, коли працівник вважає заробітну плату справедливою і гідною його праці. За даних умов працівник має розуміти, що витрачені ним фізичні і розумові зусилля, а також отриманий кінцевий результат мають прямий зв'язок з грошовою винагородою.

Разом з тим, можлива ситуація, коли керівництву складно об'єктивно оцінити ефективність і обсяг роботи працівників. Це може призвести до відсутності диференціації в оплаті праці і стати причиною незадоволення останньою, що, як правило, призводить до зниження продуктивності праці. Зауважимо, що заробітна плата завжди є важливою частиною системи оплати і стимулювання праці, а також виступає одним з найбільш ефективних інструментів впливу на ефективність праці персоналу підприємства [57].

Крім того, труднощів може додавати встановлення досить високого рівня мінімальної заробітної плати. Для успішного впровадження матеріальної мотивації на підприємстві слід мати достатній фонд оплати праці, який дозволяє крім мінімальної заробітної плати надавати певну надбавку для стимулювання персоналу. При цьому керівництво підприємства не може сплачувати заробітну плату меншого від встановленого державою мінімального рівня.

Окрім грошового стимулювання, керівництво ПП «Стармаркет» може застосовувати такі види стимулювання як надання або оплата путівок на санаторно-курортне оздоровлення працівників, надання допомоги у вирішенні питання із влаштуванням дітей у дитячі садки, забезпечення харчуванням (в тому числі безкоштовним) та службовим транспортом. До додаткового стимулювання працівників також можна віднести знижки на придбання продукції підприємства, надання медичних послуг та ін.

Що стосується стимулювання працівників у неробочий час, то до такого

можна виділити задоволення потреб персоналу у відпочинку, а також соціально-психологічних потреб, що передбачає надання працівнику часу для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами.

Важливим моментом є стимулювання діяльності працівників, що спрямоване на задоволення потреб у самовираженні і самоактуалізації, у можливості кар'єрного зростання, переведення на інше місце роботи всередині підприємства. Керівництво ПП «Стармаркет» також може запропонувати працівникам роботу з гнучкими формами зайнятості, а саме: гнучким графіком роботи, неповним робочим днем, що дозволить ефективно працювати на підприємстві жінкам, які мають малолітніх дітей, студентам, неповнолітнім, особам з обмеженими можливостями здоров'я.

Нематеріальне стимулювання персоналу ПП «Стармаркет» може носити соціальний, моральний або соціально-психологічний характер. Соціальне стимулювання передбачає застосування таких мотивів як престижність роботи, можливість прийняття рішень самостійно та інші права. Моральне стимулювання пов'язане з наданням керівництвом підприємства можливості для реалізації творчого потенціалу та визнання працівників. Залежно від того, як складаються соціально-психологічні відносини працівників з керівництвом підприємства і трудовим колективом, також формується задоволеність працею.

Непряма (примусова) мотивація персоналу ПП «Стармаркет» передбачає запровадження заходів, які базуються на примушенні працівника виконувати те чи інше завдання, доручене керівництвом. При цьому слід пам'ятати, що при надмірному застосуванні примусової мотивації відбувається обмеження бажань та потреб працівників, що може призвести до зниження показників продуктивності праці. Інструментарієм зазначеного методу є різні розпорядчі документи – накази, розпорядження тощо.

Отже, під впливом методів прямої і непрямой мотивації в оптимальному поєднанні працівники ПП «Стармаркет» будуть здійснювати свою трудову діяльність найбільш раціонально та ефективно, досягаючи при цьому найкращих кінцевих результатів. Керівництво підприємства при використанні

різних методів мотивації має враховувати не тільки соціальні, але і психологічні фактори впливу на поведінку персоналу, враховуючи особистісні та психологічні чинники його поведінки.

Нині досить часто можна спостерігати ситуацію, коли керівництво підприємства вважає за необхідне в більшій мірі використовувати методи морального стимулювання, що пов'язано з недостатніми фінансовими можливостями останнього для забезпечення належного рівня матеріальної мотивації працівників. Моральне ж стимулювання персоналу для керівництва підприємства виходить значно дешевше. У зв'язку з цим, систематизовано пріоритетні види матеріального та нематеріального стимулювання працівників, які можуть бути застосовані в умовах ПП «Стармаркет» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пріоритетні види матеріального і нематеріального стимулювання
працівників ПП «Стармаркет»

Матеріальне стимулювання працівників	Нематеріальне стимулювання працівників
Заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, коефіцієнти Організація харчування та субсидії на харчування Оплата санаторно-курортного лікування працівників Участь працівників у прибутках підприємства Плани додаткових виплат працівникам Знижки на придбання продукції підприємства Часткова або повна компенсація вартості надання медичних послуг працівникам Організація навчання і підвищення кваліфікації працівників за кошти підприємства Оплата транспортних витрат до місця відпочинку і лікування Надання працівникам службового транспорту Оплачуваний невихід працівника на роботу (з поважних причин)	Надання працівнику (за бажанням і за необхідності) гнучких форм зайнятості Надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами Надання допомоги у вирішенні питань з влаштуванням дітей працівників у дитячі садки Забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання працівників Створення сприятливої психологічної обстановки в колективі, довірчих соціально- трудових відносин між керівництвом і працівниками Надання можливості працівникам (залежно від посади та рівня компетентності) права приймати рішення, особисто керувати процесами підприємства

Джерело: сформовано на основі [68, 69, 72].

Таким чином, для удосконалення системи управління мотивацією персоналу вважаємо, що керівництву ПП «Стармаркет» слід організувати процес роботи на підприємстві таким чином, щоб був дотриманий баланс інтересів і потреб працівників із завданнями та інтересами керівництва, а також розвитком підприємства в цілому. Впливаючи на трудову поведінку працівників, керівництву необхідно більш ретельно аналізувати і підбирати форми і методи стимулювання персоналу. Праця має бути організованою так, щоб працівники могли реалізувати свої можливості, розвивати і застосовувати у практичній діяльності власні професійні якості. Для працівників дуже велике значення має мотивація у вигляді грошового стимулювання, проте керівництву ПП «Стармаркет» не слід забувати і про ефективність нематеріального стимулювання праці.

3.2. Система заходів щодо удосконалення управління мотивацією персоналу підприємства

Виходячи з того, що основна мета системи управління мотивацією працівників ПП «Стармаркет» полягає, перш за все, у збереженні чисельності та поліпшенні якісного складу персоналу, система заходів щодо удосконалення зазначеної системи управління має, на нашу думку, включати такі заходи, які спрямовані на досягнення даної мети.

Так, спираючись на результати дослідження діючої на підприємстві системи управління мотивацією персоналу встановлено, що протягом 2020-2022 років на ПП «Стармаркет» спостерігається тенденція до зменшення загальної чисельності працівників – з 46 осіб до 34 осіб або на 4 осіб щорічно. Це, безумовно, є негативною тенденцією щодо розвитку підприємства, оскільки призводить до погіршення людського капіталу останнього, а отже, до зниження потенційних можливостей щодо запровадження інноваційних проектів в бізнесі або удосконалення існуючих бізнес-процесів підприємства.

Таким чином, пропонуємо керівництву ПП «Стармаркет» змінити наявну на підприємстві політику щодо управління персоналом в частині збереження існуючої чисельності та складу персоналу, а також спрямувати дану політику на нарощування чисельності та поліпшення якісного складу персоналу з урахуванням умов та факторів середовища підприємства.

За результатами проведених розрахунків на основі використання розрахунково-конструктивного прийому та прийому екстраполяції встановлено, що шляхом поліпшення окремих умов та факторів праці на підприємстві чисельність працівників ПП «Стармаркет» у 2025 році може збільшитися на 15 осіб або на 44,1 % і складе 49 осіб. Серед таких поліпшень ключовими напрямками вважаємо є наступні:

- надання працівникам за їх бажанням і в разі необхідності можливості працювати за гнучким графіком;
- надання в робочий час за проханням працівника можливості щодо вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами останнього, які є вкрай важливими і терміновими для вирішення (як правило, це стосується питань пов'язаних з форс-мажорними обставинами, які виникли у працівника);
- надання допомоги працівникам, у яких є діти дошкільного віку, у вирішенні питань щодо влаштування дітей у дитячі садки або інші аналогічні дошкільні заклади;
- запровадити на постійній основі практику сприяння професійному розвитку та кар'єрному зростанню працівників. Розглянути можливість часткової або повної компенсації вартості проведення заходів щодо підвищення кваліфікації (стажування) працівників;
- запровадити на постійній основі практику поліпшення сприятливого психологічної мікроклімату в колективі, формування та розвитку довірчих соціально-трудових відносин між керівництвом підприємства і працівниками;
- надання можливості працівникам, залежно від їх посади та рівня компетентності, права брати участь в управлінні окремими процесами або управлінні підприємством.

Запровадження запропонованих заходів дасть змогу також поліпшити якісний склад персоналу ПП «Стармаркет». Зокрема, за результатами розрахунків на основі використання розрахунково-конструктивного прийому та прийому екстраполяції встановлено, що поліпшення політики управління персоналом – посилення мотиваційної складової політики – забезпечить збільшення чисельності працівників з вищою освітою: з 7 осіб у 2022 році до 12 осіб або на 71,4 % у 2025 році. Крім того, збільшиться чисельність працівників з професійною освітою: з 14 осіб до 18 осіб або на 28,6 %.

Позитивні зміни відбудуться також у якісному складі персоналу ПП «Стармаркет» за ознакою «досвід роботи на підприємстві». Так, результати обчислень свідчать, що чисельність працівників з досвідом роботи понад 10 років збільшиться на 5 осіб або на 100 % і складе 10 осіб. Чисельність працівників з досвідом роботи до 10 років – на 7 осіб або на 63,6 % і складе 18 осіб. А чисельність працівників з досвідом роботи до 5 років – лише на 3 осіб або на 16,7 % і ставитиме 21 осіб (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозні показники чисельності та складу персоналу ПП «Стармаркет»
на 2022-2025 рр., осіб

Показники	Роки		Зміна 2025 р. до 2022 р.	
	2022	2025	+/-	%
Чисельність працівників з вищою освітою	7	12	5	71,4
Чисельність працівників з професійною освітою	14	18	4	28,6
Чисельність працівників лише з повною загальною освітою	13	19	6	46,2
Чисельність працівників з досвідом роботи до 5 років	18	21	3	16,7
Чисельність працівників з досвідом роботи до 10 років	11	18	7	63,6
Чисельність працівників з досвідом роботи понад 10 років	5	10	5	100,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	34	49	15	44,1

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства.

Наступними важливими заходами щодо удосконалення системи управління мотивацією працівників ПП «Стармаркет» є поліпшення системи їх оплати праці. Так, пропонуємо звернути увагу керівництва підприємства на можливість збільшення не лише загального рівня оплати праці працівника за годину роботи, календарний місяць, рік, а на удосконалення політики розподілу коштів на формування фонду основної заробітної плати і фонду додаткової заробітної плати працівників підприємства.

Як свідчить досвід успішних підприємств, ефективним рішенням є дотримання наступної структури фонду оплати праці працівників: 60-65 % - частка фонду основної заробітної плати і 35-40 % - частка фонду додаткової заробітної плати [1].

Застосовуючи даний принцип в діяльності ПП «Стармаркет», а також пропозицію щодо підвищення погодинного рівня оплати праці персоналу сформовано висновок, що прогностичні показники витрат на оплату праці працівників підприємства досить суттєво зміняться. Так, за результатами розрахунків на основі використання розрахунково-конструктивного прийому та прийому екстраполяції встановлено, що погодинний рівень оплати праці працівника ПП «Стармаркет» у 2025 році порівняно з 2022 роком збільшиться на 9,5 грн. за одну годину роботи або на 12,0 % і складе 88,7 грн.

За умови незмінної тривалості робочого дня, яка становить 8 год., та інших факторів, які формують річний фонд робочого часу працівника, річний рівень оплати праці в середньому одного працівника ПП «Стармаркет» у 2025 році порівняно з 2022 роком збільшиться на 19,2 тис. грн. або на 12,0 % і складе 178,8 тис. грн.

Таким чином, враховуючи, що загальна чисельність працівників підприємства у 2025 році порівняно з 2022 роком збільшиться до 49 осіб, загальний фонд витрат на оплату праці персоналу ПП «Стармаркет» за вказаний період збільшиться на 3336,1 тис. грн. або на 61,5 % і складе 8762,5 тис. грн. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозні показники витрат на оплату праці персоналу
ПП «Стармаркет» на 2022-2025 рр.

Показники	Роки		Зміна 2025 р. до 2022р.	
	2022	2025	+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	34	49	15	44,1
Витрати на оплату праці працівників, тис. грн.	5426,4	8762,5	3336,1	61,5
У тому числі: основна зарплата	3798	5695,6	1897,6	50,0
додаткова зарплата	1628	3066,9	1438,9	88,4
Річний рівень оплати праці працівника, тис. грн.	159,6	178,8	19,2	12,0
Погодинний рівень оплати праці працівника, грн.	79,2	88,7	9,5	12,0

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства.

При цьому слід зауважити, що досить суттєво зміниться система матеріального мотивування працівників ПП «Стармаркет». Так, якщо у 2022 році з розрахунку на одну годину затраченої працівником власної праці для виконання своїх функціональних обов'язків згідно з посадовою інструкцією та встановленими цілями і задачами щодо діяльності керівництво підприємства виплачувало працівнику 55,4 грн. основної заробітної плати і 23,8 грн. додаткової заробітної плати, то у 2025 році дані показники відповідно складуть 57,7 грн. і 31,0 грн. Тобто розмір погодинної основної оплати праці працівника ПП «Стармаркет» збільшиться на 2,2 грн. або 4,0 %, розмір погодинної додаткової оплати праці – на 7,3 грн. або на 30,7 %.

З наведеного слідує висновок, що працівники ПП «Стармаркет» будуть значно краще мотивовані у 2025 році порівняно з 2022 роком, в тому числі шляхом застосування методів матеріальної мотивації до високо результативної та ефективної праці. Що, в свою чергу, забезпечить досить суттєві зміни показників ефективності господарської діяльності підприємства.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Результати розрахунків, проведених шляхом застосування розрахунково-конструктивного прийому та прийому екстраполяції, свідчать, що сукупний вплив запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління мотивацією працівників ПП «Стармаркет» забезпечить покращення показників продуктивності праці персоналу даного підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозні показники продуктивності праці персоналу ПП «Стармаркет»
на 2022-2025 рр.

Показники	Роки		Зміна 2025 р. до 2022 р.	
	2022	2025	+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	34	49	15,0	44,1
Річний рівень продуктивності праці одного працівника, тис. грн.	1311	2010,7	699,7	53,4
Погодинний рівень продуктивності праці, грн.	650,3	997,4	347,1	53,4
Коефіцієнт співвідношення індексу росту продуктивності праці та індексу росту оплати праці	1,35	1,37	0,02	-
Прибутковість персоналу, тис. грн./особу	11,9	326,1	314,2	у 26,4 разів

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства.

Як свідчать дані табл. 3.5, у 2025 році порівняно з 2022 роком погодинний рівень продуктивності праці в середньому одного працівника ПП «Стармаркет» збільшиться на 347,1 грн. або на 53,4 % і становитиме 997,4 грн. За умови незмінної тривалості робочого дня, яка становить 8 год., та інших факторів, які формують річний фонд робочого часу працівника, річний рівень продуктивності праці в середньому одного працівника підприємства за вказаний період збільшиться на 699,7 тис. грн. або на 53,4 % і складе 2010,7 тис. грн.

Враховуючи, що загальна чисельність працівників підприємства у 2025 році порівняно з 2022 роком збільшиться до 49 осіб, загальний корисний

результат від діяльності персоналу ПП «Стармаркет» збільшиться на 53947,1 тис. грн. або у 2,2 разів і складе 98522,6 тис. грн.

При цьому коефіцієнт співвідношення індексу росту продуктивності праці та індексу росту оплати праці на підприємстві також матиме позитивну тенденцію зміни – збільшиться на 0,02 або на 2 пунктів і становитиме 1,37. Що вказує на підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства.

Зазначені зміни у показниках продуктивності праці працівників ПП «Стармаркет» позитивно вплинуть на формування фінансових результатів діяльності підприємства. Так, за результатами обчислень шляхом застосування розрахунково-конструктивного прийому та прийому екстраполяції, а також дотримуючись умови, що рівень інфляційних процесів та інші фактори зовнішнього середовища підприємства не зазнають суттєвих змін, встановлено, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «Стармаркет» зросте більш як у 2,2 разів і складе 98,5 млн. грн. Інші операційні доходи зростуть лише на 0,3 тис. грн. Тому суттєвого впливу на загальну суму доходів підприємства не справлять (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозні показники фінансових результатів діяльності ПП «Стармаркет»
на 2022-2025 рр., тис. грн.

Показники	Роки		Зміна 2025 р. до 2022р.	
	2022	2025	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	44575,5	98522,6	53947,1	у 2,2 разів
Інші операційні доходи	0,2	0,5	0,3	у 2,5 разів
Разом доходів підприємства	44575,7	98523,1	53947,4	у 2,2 разів
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	35309,2	72378,7	37069,5	у 2,0 разів
Інші операційні витрати	8762,4	10164,4	1402,0	16,0
Разом витрат підприємства	44071,6	82543,1	38471,5	87,3
Чистий прибуток підприємства	405,8	15980,0	15574,2	у 38,4 разів

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

При цьому собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) збільшиться на 37,1 млн. грн.. або у 2 рази і складе 72,4 млн. грн. Що стане наслідком збільшення суми витрат на оплату праці персоналу, суми відрахувань на соціальні заходи, суми витрат на розширення бізнесу (закупівлю більших партій товарів для ведення бізнесу та інших відповідних витрат). Як наслідок, загальна сума витрат ПП «Стармаркет» зросте на 38,5 млн. грн. або на 87,3 % і становитиме 82,5 млн. грн.

Сукупна дія зазначених вище факторів призведе до суттєвого збільшення чистого прибутку підприємства. За результатами розрахунків встановлено, що останній складе у 2025 році майже 16 млн. грн., що у 38,4 разів більше порти значення у 2022 році.

Висновки до розділу 3

1. Результати оцінювання запровадженої на ПП «Стармаркет» системи управління мотивацією персоналу свідчать, що дана система функціонує досить результативно та ефективно. Разом з тим, постійні зміни у середовищі функціонування підприємства призводять до того, що керівництво підприємства має постійно вживати заходів для поліпшення даної системи управління.

2. Вважаємо, що досвід зарубіжних країн в даному контексті є прикладом і фундаментальною базою для удосконалення механізму мотивації працівників ПП «Стармаркет». За результатами дослідження встановлено, що нині можна виділити такі основні моделі управління мотивацією працівників: японська, американська, німецька, турецька, а також модель Великобританії.

3. З метою удосконалення діючої на ПП «Стармаркет» системи управління мотивацією персоналу необхідно враховувати, що значимі цілі підприємства повинні підтримуватися цілями працівників. Напрями мотиваційного механізму мають бути прості, зрозумілі і доступні працівнику, а також справедливі при

відповідних умовах його реалізації. При зміні економічного стану, фінансового стану, видів діяльності та інших причинах методи та інструменти, застосовані керівництвом ПП «Стармаркет», повинні гнучко змінюватися, адаптуватися до ситуації, яка б вона не була. Крім того, усі складові елементи системи управління мотивацією персоналу повинні бути взаємопов'язані і не суперечити один одному.

4. Впливаючи на трудову поведінку працівників, керівництву необхідно більш ретельно аналізувати і підбирати форми і методи стимулювання персоналу. Праця має бути організованою так, щоб працівники могли реалізувати свої можливості, розвивати і застосовувати у практичній діяльності власні професійні якості. Для працівників дуже велике значення має мотивація у вигляді грошового стимулювання, проте керівництву ПП «Стармаркет» не слід забувати і про ефективність нематеріального стимулювання праці.

5. Виходячи з того, що основна мета системи управління мотивацією працівників ПП «Стармаркет» полягає, перш за все, у збереженні чисельності та поліпшенні якісного складу персоналу, система заходів щодо удосконалення зазначеної системи управління має, на нашу думку, включати такі заходи, які спрямовані на досягнення даної мети.

6. Важливими заходами щодо удосконалення системи управління мотивацією працівників ПП «Стармаркет» є поліпшення системи їх оплати праці. Пропонуємо звернути увагу керівництва підприємства на можливість збільшення не лише загального рівня оплати праці працівника за годину роботи, календарний місяць, рік, а на удосконалення політики розподілу коштів на формування фонду основної заробітної плати і фонду додаткової заробітної плати.

7. Сукупна дія запропонованих заходів забезпечить покращення показників продуктивності праці персоналу та загалом фінансових результатів діяльності підприємства. Так, чистий прибуток підприємства складе у 2025 році майже 16 млн. грн., що у 38,4 разів більше порти значення у 2022 році.

ВИСНОВКИ

1. В сучасних умовах функціонування вітчизняної економіки питання вдосконалення системи управління мотивацією персоналу набуло особливого значення, оскільки виконання завдань щодо «виживання» та подальшого розвитку можливе лише за основи запровадження дієвої мотиваційної системи, здатної спонукати персонал до високо ефективної праці.

2. Мотивація персоналу підприємства – це процес цілеспрямованого впливу на працівника (персонал), що спонукає його до діяльності, визначає поведінку та форми діяльності, надає цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей підприємства.

3. Система управління мотивацією персоналу включає три підсистеми: підсистему управління матеріальною мотивацією; підсистему управління трудовою мотивацією; підсистему управління статусною мотивацією. Методи управління матеріальною, трудовою чи статусною мотивацією персоналу є ефективними та достатньо дієвими. Проте менеджери мають застосовувати кожний з методів ситуативно, коригуючи їх в певному напрямі.

4. Повна та достовірна оцінка ефективності управління мотивацією праці на підприємстві є можливою шляхом застосування комплексу методів та показників оцінки праці. Основними групами показників є: економічні показники, показники руху персоналу, показники кваліфікаційного рівня персоналу, показники організації та умов праці.

5. Нормативно-правове регулювання управління мотивацією персоналу відіграє важливу роль у розвитку підприємства, забезпеченні його стабільного функціонування та досягненні стратегічних цілей і задач, реалізація яких неможлива без ефективного використання найбільш цінного ресурсу – працівників. Нормативно-правове забезпечення управління мотивацією персоналу підприємства можна диференціювати за такими ознаками: за рівнем дії; за напрямом дії; за функціональною спрямованістю.

6. ПП «Стармаркет» - це прибуткове підприємство у сфері торгівлі, що динамічно розвивається та прагне до лідерства на українському та європейських ринках товарів. В основі успіху підприємства є люди, ефективність, прогресивні технології ведення бізнесу.

7. На підприємстві запроваджена лінійна організаційна структура управління, яка забезпечує досягнення поставлених цілей і завдань підприємства. Виробничі зв'язки в організаційній структурі підприємства є досить розвинутими і конструктивними. Функції і задачі персоналу розподілені та наведені у їх посадових інструкціях і не дублюються.

8. Результати дослідження фінансово-економічного стану ПП «Стармаркет» свідчать, що необхідно поліпшити технічний стан основних засобів і розглянути можливість їх масштабування (збільшення величини). Оскільки, як свідчить закон масштабів діяльності, це може бути дієвою конкурентною перевагою підприємства. Доцільним є подальше нарощування величини власного капіталу. При цьому слід дотримуватися правила оптимального співвідношення власного капіталу та поточних і довгострокових зобов'язань. Також необхідно запровадити відповідні заходи щодо зменшення дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства, що позитивно вплине на формування іміджу даного суб'єкта господарювання.

9. Не зважаючи на зменшення загальної чисельності працівників підприємства, якісний склад персоналу поліпшився – збільшилася кількість працівників з професійною освітою за фахом на 16,7 %, а чисельність працівників з вищою освітою залишилася незмінною і складає 7 осіб. При цьому чітко спостерігається тенденція до збільшення чисельності працівників з досвідом роботи до 5 років, що свідчить про намагання керівництва підприємства застосовувати сучасні технології ведення бізнесу.

10. Система управління мотивацією персоналу ПП «Стармаркет» запроваджена в діяльності підприємства і функціонує досить результативно та ефективно. Підтвердження цьому є позитивні тенденції зміни показників оплати праці персоналу, продуктивності та прибутковості праці, фінансових

результатів діяльності підприємства, рентабельності використання активів, а також рентабельності господарської діяльності підприємства.

11. Постійні зміни у середовищі функціонування підприємства призводять до того, що керівництво підприємства має постійно вживати заходів для поліпшення даної системи управління. Вважаємо, що досвід зарубіжних країн в даному контексті є прикладом і фундаментальною базою для удосконалення механізму мотивації працівників ПП «Стармаркет». За результатами дослідження встановлено, що нині можна виділити такі основні моделі управління мотивацією працівників: японська, американська, німецька, турецька, а також модель Великобританії.

12. З метою удосконалення діючої на ПП «Стармаркет» системи управління мотивацією персоналу необхідно враховувати, що значимі цілі підприємства повинні підтримуватися цілями працівників. Напрями мотиваційного механізму мають бути прості, зрозумілі і доступні працівнику, а також справедливі при відповідних умовах його реалізації. При зміні економічного стану, фінансового стану, видів діяльності та інших причинах методи та інструменти, застосовані керівництвом ПП «Стармаркет», повинні гнучко змінюватися, адаптуватися до ситуації, яка б вона не була. Крім того, усі складові елементи системи управління мотивацією персоналу повинні бути взаємопов'язані і не суперечити один одному.

13. Впливаючи на трудову поведінку працівників, керівництву необхідно більш ретельно аналізувати і підбирати форми і методи стимулювання персоналу. Праця має бути організованою так, щоб працівники могли реалізувати свої можливості, розвивати і застосовувати у практичній діяльності власні професійні якості. Для працівників дуже велике значення має мотивація у вигляді грошового стимулювання, проте керівництву ПП «Стармаркет» не слід забувати і про ефективність нематеріального стимулювання праці.

14. Виходячи з того, що основна мета системи управління мотивацією працівників ПП «Стармаркет» полягає, перш за все, у збереженні чисельності та поліпшенні якісного складу персоналу, система заходів щодо удосконалення

зазначеної системи управління має, на нашу думку, включати такі заходи, які спрямовані на досягнення даної мети. Також важливими є заходами щодо поліпшення системи оплати праці персоналу. Пропонуємо звернути увагу керівництва підприємства на можливість збільшення не лише загального рівня оплати праці працівника за годину роботи, календарний місяць, рік, а на удосконалення політики розподілу коштів на формування фонду основної заробітної плати і фонду додаткової заробітної плати.

15. Сукупна дія запропонованих заходів забезпечить покращення показників продуктивності праці персоналу та загалом фінансових результатів діяльності підприємства. Так, чистий прибуток підприємства складе у 2025 році майже 16 млн. грн., що у 38,4 разів більше порти значення у 2022 році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С.О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. статей за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. Київ : КНУТД, 2017. С. 305–314.
2. Бериславська Г.В., Крутій І.А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6. Т. 2. С. 217–220.
3. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та суспільство. 2017. Вип. 10. С. 166–171.
4. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград: Поліграф-Терція, 2018. С. 184-212.
5. Богиня Д.П., Семикіна М.В. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики. К.: Штурм, 2013. 382 с.
6. Бодарецька О.М., Мельник О.Г., Жежуха В.Й. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 11. С. 7-11.
7. Бугуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці. Економіка АПК. № 7. 2015. С. 46-47.
8. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. С. 239-247.
9. Ведерніков М.Д., Зелена М.І. Мотивація персоналу промислового підприємства: інноваційний підхід. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали між. наук.-пр. конф. Харків, 2016. С. 251-254.
10. Виноградська А. Технологія комерційного підприємництва: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 778с.

11. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с.
12. Галайда Т. О., Рябуха А. І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.
13. Герасименко, А.. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
14. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. Праць. Вип. 2 (33). Київ, 2018. С. 94-97.
15. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
16. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. Львів: БаК, 2019. 620 с.
17. Грицай І.О., Примаков К.Ю. Адміністративно-правові основи регулювання у сфері масової інформації в Україні : монографія. Київ : «Хай-Тек Прес», 2018. 256 с.
18. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут». 2017. № 24(1246). С.26-30.
19. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2018. № 1(47). С. 144 – 147.
20. Деревінський М.П. Місце державних нагород серед публічно-правових стимулів. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. № 6. Том 2. 2018. С. 46-49.

21. Договір про функціонування Європейського Союзу від 25 березня 1957 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06
22. Дороніна М.С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2018. № 2. С. 20 – 22.
23. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2019. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101
24. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
25. Дьолог Т. І. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації. Економіка та держава. 2013. № 10. С. 16-18.
26. Ерфан В.Й., Мателешка Н.Т., Ворон М.В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія 2 «Економіка». 2019. Вип. 2(48). С. 191–194.
27. Єлець О. П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 9. С. 418-422.
28. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2018. 432 с.
29. Заставнюк Л. І, Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Економіка та управління підприємствами. Випуск 3(14). 2019. С. 166-172.
30. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
31. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2018. №3. С. 21-23.
32. Івахненко І.С. Роль стейкхолдерів у забезпеченні реалізації девелопменту в будівництві. Управління розвитком складних систем. Зб. наук. праць. Київ: КНУБА, 2019. № 39. С. 112-117.

33. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58–62.

34. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Економіка і суспільство. Вип. 11. 2017. С. 233-237.

35. Квасній Л.Г. Стимулювання праці персоналу підприємства на основі оцінки її результативності. Економічний вісник ЗДІА. 2017. Вип. 4(10). С. 62–66.

36. Кваша О. С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Випуск 1. С. 88–89.

37. Кіріченко О. В. Сутність, структура та формування мотивів трудової діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2016. Вип. 9. С. 80–83.

38. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218-234.

39. Кліпкова О.І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2018. № 2. С. 192-196.

40. Коваленко О.В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. Економічний вісник ЗДІА. 2016. Вип. 2. С. 84–91.

41. Кравченко В. О. Кошелупов І. Ф. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. Одеса: ОДЕУ, 2018. 455 с.

42. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2015. 556 с.

43. Крикавський Є. В. Ефективність і результативність в управлінні

ланцюгами поставок. Логістика проблеми і рішення. Міжнародний науково-практичний журнал. Харків, 2017. № 1. С. 16-21.

44. Круш П. В. Економіка підприємства. К.: Ельга-Н, 2016. 780 с.

45. Крушельницька О.В. Управління персоналом : [навч. посібник]. К. : «Кондор». 2015. 308 с.

46. Кузнецова І.О. Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». № 4 (49), частина I, 2016. С. 101-104.

47. Мазур В.А., Томчук О.Ф., Браніцький Ю.Ю. Методика аналізу фінансового стану підприємства відповідно до вимог внутрішніх і зовнішніх користувачів. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 3. С. 7-20.

48. Майборода П. В. Стимулювання персоналу до ефективної роботи. Кадровик. 2015. № 3. С. 51-54.

49. Малюта Л., Андрушків Б., Кирич Н. Шляхи вирішення проблем мотивації праці у контекстах реалізації економічних, соціальних та маркетингових технологій. Колективна монографія. Тернопіль, 2019. С. 217-230.

50. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства: науковий посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НМЦ «Укропосвіта», 2016. 268 с.

51. Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.

52. Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.

53. Мерзляк А. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навчальний посібник Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 240 с.

54. Мотивація персоналу. Методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2020. 69 с.

55. Мотивація праці персоналу сучасних організацій. Київ: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 2018. 156 с.
56. Мочерний С. В. Економічний словник-довідник. Київ: Феміна, 2015. 367 с.
57. Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства. Формування ринкової економіки України. 2016. С. 109-113.
58. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці: навчальний посібник. Київ: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 2018. 88 с.
59. Носарєв М. Операція мотивація: як оформити опціони для співробітника. Mind.ua. 2021. URL: <https://mind.ua/openmind/20232728-operaciya-motivaciya-yak-oformiti-opciony-dlya-spivrobitnika>
60. Орізанова К. Ю. Дохідність підприємства: теоретичні та методичні аспекти. Економіка і суспільство. 2016. №3. С. 102-112.
61. Панченко М.О. Управління якістю: теорія та практика: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2018. 228 с.
62. Пасічник В.В. Адміністративно-правове забезпечення економічної конкуренції в Україні : дис. ... кан. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2020. 244 с.
63. Податковий кодекс України (зі змінами та доповненнями). URL: <http://www.minfin.gov.ua>
64. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. № 8. С.209-213.
65. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві. Ефективна економіка. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf
66. Попов Д. Мотивація керівників. Управління компанією. 2013. № 5. С. 72-77.

67. Продіус О., Олексієв М. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2015. №12. С. 188-200.

68. Психологія праці та інженерна психологія: навчальний посібник. Мукачєво: МДУ, 2018. 187 с.

69. Пустовар Я. П. Роль заробітної плати як стимул трудової діяльності в транзитивній економіці України. Матеріали наукової конференції «Проблеми економічного і правового забезпечення менеджменту господарських суб'єктів». Донецьк: ДонНТУ, 2018. 244 с.

70. Самойленко А.А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>

71. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. № 3. С. 92-110.

72. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на підприємстві. Довідник кадровика, 2018. № 1. С. 145 – 148.

73. Собінова Т. М. Стимули та мотиви в управлінні персоналом. Економіст. 2017. № 3. С. 45-46.

74. Соболенко В., Сокольська І. Імплементация європейського досвіду мотивації праці в український ринок кадрів. Підприємництво, господарство і право. 2018. № 10. С. 99-103.

75. Соболева-Терещенко О., Жарнікова В. Теоретико-методологічні основи ефективних систем лояльності. Журнал Менеджер. 2017. №. 2(75). С.82-91.

76. Стечишин В.О. Удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємств гостинності в сучасних умовах господарювання. Тернопіль : ТНТУ, 2022. 88 с.

77. Стрельбицька О.П. Теоретико-методологічні особливості побудови мотиваційного механізму персоналу. КНЕУ. 2019. Ч. 2. С. 250–256.

78. Терент'єва Н.В., Череп О.Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. Економічний аналіз: зб. наук. праць, 2018. Том 28. № 1. С. 318-324.

79. Узун М. В., Буряк П. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірн. наук. праць ДВНЗ ПДТУ. Маріуполь, 2017. Вип.15.С. 176-181.

80. Хожайнова В. Чотириденний робочий тиждень: як на нього переходить світ і чи можливо таке в Україні. Suspilne.media. 2021. URL: <https://suspilne.media/146221-cotiridennij-robocij-tizden-ak-na-nogo-perehodit-svit-i-ci-mozливо-take-v-ukraini>

81. Чернявська Є.І., Маслош О.В. мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин. Вісник східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. 2018. № 4 (245) С. 95-99.

82. Чикуркова А. Д., Грей Ю. М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємством. Ефективна економіка. 2020. №7. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/23.pdf

83. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці. Молодий вчений. 2015. № 11. С. 109-113.

84. Шумпетер І. Теорія економічного розвитку. К.: Catallaxy, 2014. 198 с.

85. Що мотивує працювати більше: результати дослідження. Grc.ua. 2020. URL: <https://grc.ua/article/27124>

86. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. Економічний аналіз. 2014. Т.15. №3. С. 263-268.

87. Thomas A. Stewart. Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York, 2019. 254 p.

ДОДАТКИ