

67
17.06.2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



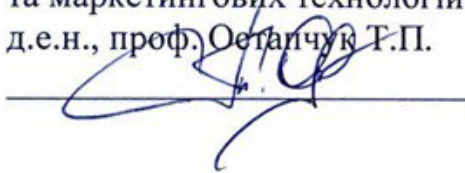
СТУПАК Анастасія Дмитрівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-21-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світлишин І.І.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Марук І.М.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир 2025

Анотація

Ступак А.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.
Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості системи мотивації персоналу підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: підприємство, мотивація, система мотивації, персонал, продуктивність праці, ефективність.

Annotation

Stupak A.D. Improving the motivation system of the enterprise's personnel.
Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work examines the peculiarities of the motivation system of the enterprise's personnel are considered and the directions of improvement of the corresponding process are determined.

Key words: enterprise, motivation, motivation system, personnel, labor productivity, efficiency.

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретико-методичні основи мотивації персоналу підприємства	6
1.1. Сутність і види мотивації персоналу підприємства	6
1.2. Зміст та особливості мотиваційного процесу	18
1.3. Методи оцінювання мотивації персоналу підприємства	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації персоналу підприємства	33
Висновки до розділу 1	43
Розділ 2. Аналітична оцінка системи мотивації персоналу підприємства та шляхи її удосконалення	45
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	45
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	51
2.3. Оцінка системи мотивації персоналу підприємства	62
2.4. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу підприємства ..	69
Висновки до розділу 2	78
Висновки	81
Список використаних джерел	84
Додатки.....	93

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інноваційні технології в управлінні персоналом, розвиток ефективної мотивованої взаємодії на підприємстві не втрачають актуальності для розвитку сучасних підприємств. З огляду на глобальні виклики останнього часу організації мають постійно переглядати власну стратегію, вдосконалювати підходи на всіх рівнях діяльності, і механізм мотивації персоналу не є винятком.

Мотивація була, є і залишиться однією із ключових функцій в управлінні, яка забезпечує поєднання ефективного використання людського капіталу з його знаннями, компетентностями, здібностями та цілями з результатами діяльності всієї організації в цілому, забезпечуючи безперервність процесу створення доданої вартості. Розробка ефективних механізмів мотиваційного впливу з урахуванням змін зовнішнього середовища підприємства дозволяє підвищити ефективність функціонування останнього та поглибити включеність усього колективу в досягнення спільних організаційних цілей.

Питаннями мотивації, побудови мотиваційних механізмів, розробкою ефективних систем стимулювання займалися такі вчені як: О. Амоша, А. Афонін, Д. Богиня, С. Бандур, Н. Гавкалова, М. Дороніна, Г. Дмитренко, М. Карлін, А. Колот, Г. Купалова, І. Кравченко, Е. Лібанова, Л. Лісогор, В. Мортіков, В. Новіков, В. Онікієнко, Л. Семів, М. Семикіна, І. Терон, А. Чухно, Г. Цехановецький, О. Уманський та ін. Однак постійні соціальні та економічні зміни в суспільстві зумовлюють необхідність продовження дослідження у даному напрямку.

Зазначене у сукупності обумовило вибір теми бакалаврської кваліфікаційної роботи, постановку її мети і завдань.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення й подальший розвиток теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- уточнити сутність основних понять стосовно мотивації персоналу підприємства;
- визначити ключові чинники, які впливають на систему мотивації персоналу підприємства;
- висвітлити методичні підходи до оцінки системи мотивації персоналу підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи мотивації персоналу підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз базового підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану базового підприємства;
- оцінити ефективність запровадженої на підприємстві системи мотивації персоналу;
- визначити напрями та розробити заходи щодо удосконалення діючої на підприємстві системи мотивації персоналу.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є процес мотивації персоналу на ТОВ «Юка-Інвест».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи мотивації персоналу в умовах мінливого середовища функціонування підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи були застосовані такі методи дослідження: морфологічний аналіз, наукової абстракції – для уточнення сутності базових понять за темою дослідження; аналізу та синтезу – для визначення чинників формування і розвитку системи мотивації персоналу, ідентифікації складових механізмів мотиваційного впливу; абстрактно-логічний, балансовий та розрахунково-конструктивний – для розробки та обґрунтування системи заходів щодо удосконалення діючої на підприємстві системи мотивації персоналу; узагальнення – для формування висновків за результатами дослідження.

Інформаційною базою дослідження є: праці вітчизняних та закордонних вчених у сфері управління персоналом, мотивації кадрів, розробки систем винагороди персоналу, розробки та імплементації системи управління ефективністю діяльністю підприємства; чинне законодавство України щодо функціонування підприємств; дані фінансової звітності, бухгалтерського обліку та нормативні документи ТОВ «Юка-Інвест».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та обґрунтуванні напрямів і заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу в умовах мінливого середовища функціонування підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 83 сторінках друкованого тексту. Робота містить 23 таблиць, 4 рисунків та 3 додатків. Список використаних джерел налічує 79 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і види мотивації персоналу підприємства

В умовах сучасних викликів важливе значення має формування особистісної мотивації, пошук нових форм і методів її розвитку. Головним ресурсом будь-якого підприємства є людські ресурси, а працівники – визначальною рушійною силою економіки. Для успішного функціонування будь-якого підприємства недостатньо здійснити підбір та підготовку висококваліфікованих працівників, потрібні мотивовані, зацікавлені, відповідальні та лояльні співробітники. Мотивація персоналу є гарантованою умовою ефективності та якості роботи, дозволяє побудувати добру HR-репутацію компанії та підвищити її конкурентоспроможність на ринку. Від дієвості мотивації та її відповідності цілям і завданням підприємства залежить ефективність і якість професійної діяльності [4].

Слово мотив походить від латинського *moveo*, що означає рухаю. Уперше термін «мотивація» з'являється на початку XIX століття, але, безсумнівно, проблематика цілеспрямованого впливу на поведінку людей цікавила людство ще задовго до появи цього поняття. Однак лише з кінця XIX – початку XX ст. розпочинається масштабне наукове опрацювання цього питання, пошук ефективних методів зміни мотиваційних настанов працівників, що виходять за межі традиційного економічного примусу [17].

Аналіз літературних джерел свідчить, що термін «мотивація» першим застосував 1813 року А. Шопенгауер, який розумів його як «причинність, котру видно зсередини». Немає сумніву, що проблеми цілеспрямованого впливу на поведінку людей хвилювали людство ще задовго до появи цього терміну. Однак лише з кінця XIX – початку XX ст. розпочалося масштабне наукове вивчення даного питання, пошук ефективних методів зміни мотиваційних настанов працівників, які виходили за межі традиційного економічного примусу.

На межі двох тисячоліть тема мотивації персоналу стає як ніколи актуальною, що обумовлено дією низки чинників: підвищенням ролі економічно активної людини в забезпеченні стійкої економічної динаміки та перетворенням людського капіталу на основну рушійну силу соціально-економічного розвитку; зростанням конкуренції в різноманітних її формах і потребою мати беззаперечні конкурентні переваги; глибокими змінами у структурі та ієрархії потреб, інтересів, мотиваційних настанов персоналу та необхідністю запровадження нових підходів до управління трудовою поведінкою [36].

Мотивація персоналу – складне, багатопланове явище у сфері праці, опанування якого потребує міждисциплінарного підходу, поєднання різних методологічних засобів, застосування наукових знань з економіки праці, управління персоналом, психології, соціології тощо.

Проведений аналітичний огляд наукової літератури дозволив виявити існування великої кількості наукових підходів до тлумачення поняття «мотивація» серед вітчизняних вчених. У табл. 1.1 узагальнено основні з них.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до тлумачення категорії «мотивація»

Автор	Визначення мотивації персоналу
1	2
Бойченко А.А., Шмиголь Н.М., Гальцова О.Л.	Мотивація – управлінська діяльність, спрямована на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства.
Ведерніков М. Д.	Мотивація – це сукупність мотивів, які впливають на поведінку людини, спонукаючи її до діяльності.
Гуляє І.А.	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
Єщенко М.Г., Флоркевич П.А.	«процес спонукання до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації»
Кісіль З.Р., Швець Д.В.	«набір матеріальних, нематеріальних і професійних стимулів, які можуть забезпечити якісну та ефективну працю, що впливає на успішність та продуктивність компанії»
Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О.	Мотивація – процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.
Леськова С.	Мотивація – процес спонукання людини, соціальної групи...здійснювати успадковано закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей.

Продовження табл. 1.1

1	2
Митрофанова Г.Я., Євтушенко О.А., Глухий А.О.	Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення визначених цілей
Осипова Є.Л., Голобородько Г.Я.	«сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших співробітників до досягнення поставлених в організації і особистих цілей»
Пачева Н.О., Подзигун С.М.	Мотивування – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації.
Петряєв О.О., Дяченко Ю.І.	Мотивація - процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації
Припишнюк А.В., Пахота Н.В.	«процес і одна з функцій управління, що регулює поведінку людей для того, щоб вони своїми діями сприяли досягненню цілей підприємства»
Пустовіт Є, Басюк Є.	Мотивація – процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети організації.
Телишевська Л.І.	Мотивація – стимулювання певної поведінки людини, зумовленої напруження між потребами і можливістю їх задоволення.
Тимченко, І. П., Левіна, А. В.	Мотивація – стан особистості, який визначає ступінь активності та напрямку дій людини в конкретній ситуації.
Фурман Д.Г.	«пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових планів та цілей і реалізації загальної стратегії підприємства»
Хачатрян В.В.	Мотивація – комплекс внутрішніх психологічних умов формування або активізації певного мотиву поведінки.
Цимбалюк С., Білик М.	«сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності»
Щетініна Л. В.	Мотивація – процес спонукання людини чи групи людей на досягнення цілей організації, що включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення

Джерело: сформовано автором на основі [2, 3, 9, 14, 24, 28, 33, 43, 46, 48, 49, 52, 57, 63].

Багатогранність поняття «мотивація» диктує необхідність його розгляду в багатьох значеннях і виявах. Тож мотивація персоналу, постає і як характеристика психологічного стану людини, котрий є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу та характеризує міру її трудової активності, і як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов та трудової активності. Це – процес свідомого вибору особистістю того чи того типу поведінки згідно з поставленою метою, яка спонукає її до певних

дій або бездіяльності.

Мотив – усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб. Мотиви притаманні людині і є внутрішніми спонукальними причинами [78].

Треба взяти до уваги функції, що їх виконують мотиви в трудовій діяльності:

- орієнтувальна – скерування працівника на вибір певного варіанта поведінки;

- змістова – установлення суб'єктивної значущості відповідної поведінки для людини;

- спонукальна – мобілізація працівника задля реалізації значущих для нього видів діяльності;

- узгоджувальна – узгодження внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників під час вибору відповідного варіанта поведінки;

- соціально-спрямувальна – спрямування намірів і поведінки людини відповідно до встановлених (прийнятих) правил, соціальних норм [3].

Мотив зазвичай розглядається в контексті відображення і виявлення потреб та інтересів. Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб та інтересів. Мотив є своєрідною реакцією на інтереси, а отже, на усвідомлені потреби.

У широкому розумінні мотиви – спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб та інтересів. Потреба є лише образом бажаного блага, яке людина одержить у разі виконання певних мотивованих дій.

Мотив залежить від зовнішніх і внутрішніх стосовно до людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що саме і в який спосіб потрібно зробити [35]. Модель мотивації праці через потреби унаочнює рис. 1.1.

Крім потреб, інтересів і мотивів на трудову поведінку та діяльність працівника впливають його компетентність, наявність необхідних умов праці та ресурсів, соціальне середовище, взаємовідносини в трудовому колективі тощо.

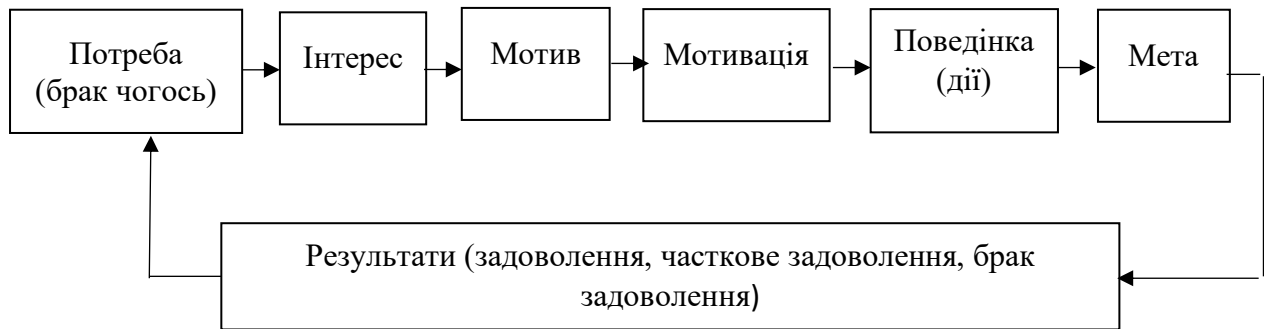


Рис. 1.1. Модель мотивації через потреби

Джерело: сформовано автором на основі [3. 14, 15, 35].

Діяльність людини зазвичай спонукається кількома мотивами одночасно. Один з них може бути основним, провідним, інші – відіграють роль додаткових спонукальних причин.

Мотиви конкретних людей можуть перебувати в різних відношеннях один до одного і до зовнішніх обставин, можуть навіть суперечити один одному і можливостям їх реалізації. При цьому в людини виникають внутрішні особистісні конфлікти. Це відбувається насамперед тоді, коли людина має вибрати між двома варіантами поведінки. Завжди одна тенденція спрямована на досягнення мети, а друга – на уникнення певних наслідків цього досягнення. Найскладніша ситуація виникає тоді, коли конфлікти перетинаються. Скажімо, людина бажає обійняти вищу посаду в організації, але не хоче брати на себе додаткової відповідальності.

Склад і співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людини, формують мотиваційний профіль (структуру) особистості. Кожна людина має власний мотиваційний профіль, котрий залежить від різних чинників: індивідуальних характеристик, рівня доходів, займаної посади, соціального статусу, кваліфікації тощо. Незважаючи на це, можна визначити стандартний мотиваційний профіль для окремих соціальних, демографічних, професійних та інших груп [46].

Мотиваційний профіль характеризують такі поняття: широта (багатство) мотивів, їх ієрархічність і гнучкість. Під широтою (багатством) мотивів маємо

розуміти якісну різноплановість мотивів як результат різноманітності значущих для працівника потреб, котрі спонукають його до трудової діяльності. Що більше мотивів визначають поведінку людини, то ширший її мотиваційний профіль.

Ієрархічність мотивів — співвідношення мотивів, пріоритетність (домінантність) окремих з них з огляду на усвідомлену людиною їхню значущість. Сукупність найбільш значущих мотивів, котрі визначають трудову поведінку людини, формує мотиваційне ядро.

Гнучкість мотиваційного профілю означає, що склад і співвідношення мотивів не є постійними, перманентними, а навпаки, зазнають постійних змін під впливом різноманітних чинників [55].

Мотиви виникають і розвиваються на основі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не формують однозначно сукупності мотивів, їх сили й усталеності. За однакової потреби в різних людей можуть виникати неоднакові мотиви. Вплив мотивів на поведінку та дії людей теж неоднозначний. Ті самі мотиви в різних людей можуть спричиняти неоднакові дії, і навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами.

Якщо порівняти класифікацію мотивів (табл. 1.2) з класифікацією потреб, то можна помітити взаємозв'язок між окремими класифікаційними ознаками та видами потреб і мотивів. Це пов'язано з тим, що мотиви формуються на основі потреб людини, і характерні ознаки потреб транслуються на відповідні ознаки мотивів.

Крім наведених у табл. 1.2 можна виокремити істинні, реальні мотиви та мотиви, що проголошуються, відкрито визнаються. Перші — це мотиви-спонукання (те, що насправді лежить в основі поведінки людини), другі — мотиви-судження. Головною метою мотивів-суджень є пояснення людиною своєї поведінки, виправдання своїх дій і вчинків, узгодження їх згідно з правилами поведінки й особистими принципами та нормами.

Що стосується мотивів, пов'язаних із трудовою діяльністю, то варто навести чотири їх групи:

- 1) мотиви праці (роботи);

- 2) мотиви вибору професії;
- 3) мотиви вибору місця роботи;
- 4) мотиви звільнення з роботи [29].

Таблиця 1.2

Класифікація мотивів

Класифікаційна ознака	Види мотивів
Види потреб, які лежать в основі мотиву	Фізіологічні Соціальні Самоствердження Успіху Творчості Збереження та ін.
Значущість для життя та розвитку людини	Базові Похідні
Спрямованість особистості	Особисті Егоїстичні Групові Суспільно значущі
Переконання, моральні норми	Ідейні Нормативні Моральні Аморальні Заборонені та ін.
Види активності, які виявляє людина	Професійна діяльність Навчання Суспільна діяльність Спілкування Заняття спортом та ін.
Частота виникнення	Разові Періодичні Постійні
Ступінь усвідомлення	Усвідомлені Неусвідомлені

Джерело: сформовано автором на основі [29, 46, 55]

До мотивів праці (роботи) належать:

- одержання необхідних матеріальних благ для задоволення своїх потреб і забезпечення добробуту своєї родини;
- задоволення потреб у спілкуванні та повазі з боку інших;
- спонукання суспільного характеру (усвідомлення необхідності приносити користь суспільству, бажання допомагати іншим людям — навчати

дітей, лікувати хворих тощо);

— задоволення потреб у самореалізації (прагнення реалізувати свій потенціал у певній сфері трудової діяльності) та ін. [14]

Мотиви вибору професії:

— престижність професії;

— інтерес до професії;

— схильність до певних видів діяльності;

Мотиви вибору місця роботи:

— репутація, стратегія розвитку, розмір підприємства, наявність відомих товарних брендів;

— корпоративна культура, ставлення до персоналу;

— компенсаційний пакет;

— умови та режим праці;

— привабливість посади (робочого місця) з погляду можливостей для професійного та кар'єрного зростання, самореалізації;

— оцінка власних можливостей для роботи на відповідній посаді (робочому місці): наявність необхідної кваліфікації (рівня освіти й досвіду роботи) та компетенцій (знань, умінь, навиків, здібностей, індивідуальних характеристик), стан здоров'я та ін.

Мотиви звільнення з роботи:

— незадовільний компенсаційний пакет;

— брак можливостей для професійного та кар'єрного зростання;

— погані умови праці, незадовільний соціально-психологічний клімат;

— погіршення здоров'я, зміна місця проживання, вступ до навчального закладу, вихід на пенсію та ін. [25]

Поряд з категоріями «потреба», «інтерес» і «мотив», у теорії та практиці мотивації працівників використовується термін «стимул». Він походить від латинського слова *stimulus*, що перекладається буквально як загострена палиця, якою підганяли тварин.

У фізіології під стимулом розуміють фізичний агент (подразник), що

впливає на орган відчуття (рецептор).

В управлінській діяльності стимул — зовнішній стосовно до працівника чинник, що має цільову спрямованість, впливає на його мотивацію і спонукає до певних дій. За допомогою стимулів суб'єкт управління (власник, керівник, менеджер з персоналу, колектив тощо) впливає на мотивацію об'єкта управління (окремих працівників, зокрема керівників різних рівнів, трудового колективу, представників певних професійних груп тощо) для досягнення поставлених цілей, розв'язання конкретних завдань, реалізації планів, проектів і програм, постановки нових цілей і т. ін.

І мотив, і стимул є спонуканням до дій. Проте ці поняття не тотожні, між ними існують відмінності. Якщо мотив є «внутрішнім двигуном» людини, то стимул треба розглядати як своєрідний «пусковий пристрій» для нього. Треба також зазначити, що в основі стимулу лежать зовнішні чинники: матеріальні й нематеріальні винагороди, накази, розпорядження та інші адміністративні впливи. Мотив є також спонуканням до дії, але в його основі може бути як стимул (підвищення посадового окладу, премія, доплати і надбавки, підвищення у посаді тощо), так і особисті причини (інтереси, цінності, почуття обов'язку, відповідальність, прагнення до самовираження, докори сумління тощо). Стимул перетворюється на мотив, лише якщо він усвідомлений людиною, сприйнятий нею [37].

Завдання суб'єктів управління полягає в тому, щоб стимул зумовив виникнення мотиву, тобто внутрішньої, значущої спонукальної причини, яка відповідає потребам працівника. У такому разі працівники будуть заінтересовані в ефективному та якісному виконанні роботи.

Треба пам'ятати, що не всі зовнішні чинники – стимули можуть вплинути на поведінку працівника. До окремих з них він залишається байдужим, не реагує на них. У зв'язку з цим можна говорити про порогові значення стимулів. Порогове значення стимулу – це той його рівень (за змістом, розміром, часом), який здатен подолати байдужість працівника і спричинити бажану реакцію, зокрема відповідну трудову поведінку, досягнення результатів праці тощо.

Класифікацію стимулів наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Кваліфікація стимулів

Класифікаційна ознака	Види стимулів
Спрямованість стимулів	Заохочення (матеріальні й нематеріальні винагороди) Примус (покарання) (зауваження, позбавлення премії, пониження за посадою, ризик звільнення та ін.)
Суб'єкти впливу на працівника	Загальнокорпоративні Колективні (групові) Індивідуальні (особисті) Суспільні
Зміст	Матеріальні Грошові (тарифні ставки, посадові оклади, премії, доплати, надбавки, інші гарантійні та компенсаційні виплати) Негрошові (медичне, пенсійне страхування, оплата навчання, путівок та ін.) Нематеріальні Соціальні (участь в управлінні, посадове просування та ін.) Моральні (визнання та повага, подяка, почесні звання та ін.) Творчі (доручення складних і відповідальних завдань та ін.) Соціально-психологічні (сприятливий мікроклімат, атмосфера довіри та взаємодопомоги та ін.)
Спосіб впливу	Прямі (матеріальні й нематеріальні блага, які безпосередньо спрямовані на активізацію людини задля одержання необхідного результату) Непрямі, опосередковані (пов'язані зі зміною умов праці та ресурсів — підвищення кваліфікації, удосконалення організаційної структури, делегування повноважень, поліпшення умов праці, режимів праці та відпочинку та ін.)
Повторюваність	Разові Тимчасові Багаторазові Постійні
Сила впливу	Слабкі (нижчі від порогового значення) Середньої сили (відповідають пороговому значенню) Сильні (перевищують порогове значення)

Джерело: сформовано автором на основі [25, 37, 48].

Стимулювання – цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій. Стимулювати означає давати поштовх ззовні, спонукати до діяльності, зорієнтованої на досягнення певних цілей.

Стимулювання можна трактувати і так:

— спосіб управління трудовою поведінкою працівника задля розвитку

організації;

— спонукання до досягнення високих кількісних і якісних показників трудової діяльності;

— спонукання працівника задля найповнішого використання його людського капіталу в процесі виконання покладених на нього трудових обов'язків.

Стимулювання персоналу є частиною механізму реалізації мотиваційної політики організації. Потреба в зовнішньому впливі зумовлена необхідністю узгодження особистих цілей працівників із цілями організації задля підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку.

За допомогою стимулювання, з одного боку, створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з другого — забезпечується трудова поведінка, необхідна для досягнення певних цілей [6].

Стимулювання є одним із засобів мотивації. Що вища компетентність персоналу, досконаліші соціально-трудова відносини, то менша потреба у стимулюванні як способі управління працівниками, то більше працівники без зовнішнього впливу виявляють заінтересованість справами підприємства, його цілями, намагаються зробити свій внесок у його розвиток.

У науковій і навчальній літературі знаходимо значну кількість підходів щодо трактування поняття «мотивація». Тривалий час її визначали як «...пояснення внутрішніх факторів або психологічного стану та ставлення людини до того, що має бути зроблено або досягнуто в результаті поведінки»¹.

Ф. Лютенс, наприклад, пропонує таке визначення: «Мотивація — це процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди» [2].

У літературі із психології мотивація тлумачиться як процес суб'єктивної діяльності людини, що передбачає вибір нею мотивів своєї поведінки, мети поведінки та програми її досягнення; як внутрішня властивість людини, складова її характеру, що пов'язана з інтересами [9].

В економічній літературі поняття «мотивація» трактується з позицій впливу не тільки внутрішніх, а й зовнішніх стосовно до людини чинників та їх взаємодії, що спонукає людину до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації. За такого розуміння метою управління мотивацією є формування комплексу умов, які спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом [17].

Чільне місце в мотиваційному механізмі працівників посідають потреби. Вони є джерелом трудової активності людини, що спрямована на їх задоволення. Коли людина усвідомлює зміст потреби та можливість її задоволення за допомогою певних благ, у неї виникає інтерес до цих благ і до способів їх одержання. У такому разі потреби набувають форми інтересів. Інтерес є своєрідною актуалізованою потребою, задоволення якої вимагає певних дій від людини чи групи. Разом з тим сам по собі інтерес не може спонукати людину до діяльності, у разі якщо немає можливості його реалізувати.

Інтереси зумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Мотив є усвідомленим внутрішнім спонуканням людини до діяльності, пов'язаним із задоволенням потреб. Мотив залежить від зовнішніх і внутрішніх стосовно до людини чинників. Склад і співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людини, формують мотиваційний профіль (структуру) особистості. Кожна людина має власний мотиваційний профіль, котрий залежить від різних чинників.

Поряд з категоріями «потреба», «інтерес» і «мотив», у теорії та практиці мотивації працівників використовується термін стимул. В управлінській діяльності стимул – зовнішній стосовно до працівника чинник, що має цільову спрямованість, впливає на його мотивацію і спонукає до певних дій. Завдання суб'єктів управління полягає в тому, щоб стимул зумовив виникнення мотиву, тобто внутрішньої, значущої спонукальної причини, яка відповідає потребам працівника. У такому разі працівники будуть зацікавлені в ефективному та якісному виконанні роботи [34].

1.2. Зміст та особливості мотиваційного процесу

Багатогранність поняття «мотивація» передбачає його розгляд у багатьох значеннях і виявах. Насамперед звернімо увагу на таке. Мотивація може бути подана передусім як стан людини і як процес, спрямований на зміну цього стану. У розгорнутому вигляді мотивація (у першому її значенні) — це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності. Цей стан є наслідком дії внутрішніх чинників (мотивів, очікувань, ціннісних настанов тощо) та зовнішнього впливу (стимулів).

Водночас мотивацію персоналу правомірно розглядати (друге її значення) як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов і трудової активності. Це – процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності. При цьому маються на увазі як внутрішні процеси зміни трудової поведінки людини, так і зовнішні, які походять від суб'єктів управління і мають на меті активізувати поведінку працівника і спрямувати її на організаційний розвиток. У зв'язку з цим мотивація трудової діяльності є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів людини і зовнішніх стимулів трудової діяльності. Зазначимо, що ці процеси взаємозв'язані та взаємообумовлені, а надання їм одновекторного розвитку - одне з основних завдань суб'єктів управління (власників, керівників, менеджерів з персоналу тощо) [59].

Мотивацію персоналу можна розглядати (у третьому її значенні) і як сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації.

Посилення мотивації, трудової активності, формування позитивного ставлення до праці є одним з головних завдань керівників і фахівців з управління персоналом. Комплексний зовнішній вплив на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до праці можна визначити як процес мотивування.

Зовнішні засоби посилення мотивації працівника не обмежуються суто матеріальними стимулами, адже тільки ними важко підтримувати високу трудову активність протягом тривалого часу. Для підтримання мотивації на високому рівні мають бути створені умови для високопродуктивної праці, професійного й посадового зростання, належна організація праці. Важливе значення має розроблення об'єктивної системи оцінювання персоналу, залучення працівників до участі в управлінні підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, відчуття причетності у працівників до організації, розвиток корпоративної культури [64].

Разом із цим перелічені засоби не сприятимуть сильній мотивації працівника без належної системи матеріального стимулювання, конкурентного компенсаційного пакета, справедливої оплати праці, гідного рівня заробітної плати. Сприятливі умови праці можуть позитивно впливати на мотивацію працівника лише певний період часу. Згодом брак належної матеріальної винагороди спричинятиме послаблення трудової активності працівника.

Для життєдіяльності і розвитку підприємства важливо, щоб поряд зі стимулюванням (зовнішньою мотивацією) існувала самомотивація (внутрішня мотивація) працівників. Самомотивація працівника насамперед залежить від його потреб, інтересів, настанов, ціннісних орієнтацій, очікувань, особистісних характеристик тощо. Водночас самомотивація працівників підприємства залежить від мотиваційних настанов керівництва. Самомотивація першого керівника (директора, генерального директора, президента тощо) та його ставлення до роботи відбивається на його стилі управління і відповідно впливає на діяльність усіх членів колективу. Самомотивація першого керівника передається безпосередньо лінійним керівникам, які взаємодіють з ним, потім через їхній настрій і ставлення до роботи транслюється до виконавчого персоналу [29].

Дослідження змісту мотиваційного процесу потребує з'ясування сутності трудової поведінки. Під час вивчення будь-яких аспектів управління персоналом маємо справу з трудовою поведінкою, з необхідністю цілеспрямованого впливу на неї.

Наведемо кілька основних положень, які мають методологічне значення для з'ясування сутності трудової поведінки:

- трудова поведінка зазвичай цілеспрямована, мотивована і ціннісно орієнтована;
- спрямованість трудової поведінки є результатом узгодження ціннісних настанов індивіда й корпоративних (організаційних) цінностей;
- трудова поведінка є складовою системи трудової діяльності;
- трудова поведінка є результатом взаємодії внутрішніх мотивів та спонукальних, ціннісно-нормативних регуляторів (стимулів), що їх продукують суб'єкти управління [26].

Трудова поведінка є відображенням того, як працівник сприймає дійсність, у який спосіб визначає своє місце в організації, що вважає найбільш значущим для себе. Вибір власної лінії трудової поведінки є водночас показником міри ідентифікації інтересів людини з цілями та інтересами організації. З огляду на це правомірним є твердження, що працівник визначає свою поведінку, фільтруючи зовнішні фактори крізь призму власних інтересів і потреб.

Модель трудової поведінки наведена на рис. 1.2.

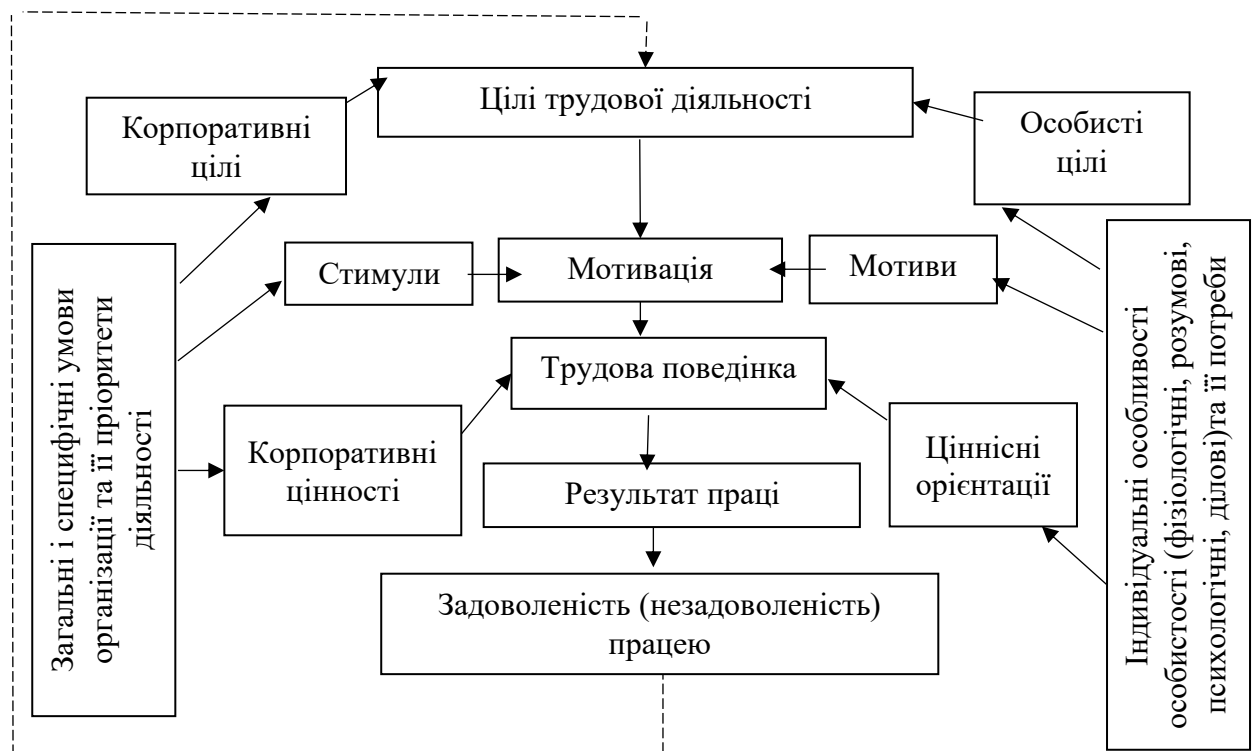


Рис. 1.2. Модель трудової поведінки

Джерело: сформовано автором на основі [26, 29, 58].

Поряд з розглянутими термінами, теорія і практика процесу мотивації оперує низкою інших категорій. Наведемо дефініції окремих з них.

Спрямованість мотивації – орієнтація працівника на задоволення певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності.

Сила мотивації – інтенсивність намірів працівника, міра його готовності долучитися до трудової діяльності для досягнення поставлених цілей. Сила діяльності, імовірності досягнення необхідних результатів і поставлених цілей, індивідуальних характеристик працівника тощо. Мотивація сильніша, якщо людина сама детермінує свою діяльність, керуючись власними потребами, бажаннями, інтересами.

Мотиватори – чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори – зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори — внутрішні спонукальні сили [68].

Мотиваційний процес має циклічний характер і складається з шести етапів (рис. 1.3).



Рис.1.3. Модель мотиваційного процесу

Джерело: сформовано автором на основі [3, 13, 34, 51]

Виокремлення наведених етапів мотиваційного процесу, звичайно, умовне, оскільки в реальному житті немає чіткого розмежування етапів і немає відокремлених мотиваційних процесів. Проте наведена модель корисна для з'ясування процесу розгортання мотивації та змісту основних етапів.

Перший етап – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі в чомусь. Це відчуття створює певний дискомфорт і потребує його усунення.

Другий етап – пошук засобів задоволення потреби. Наявність потреби викликає певну реакцію людини. Люди по-різному, як уже зазначалося, ожуть реагувати на потреби: намагатися будь-яким способом їх задовольнити, ігнорувати їх, компенсувати повнішим задоволенням інших потреб. Утім настає момент, коли обов'язково треба щось зробити, здійснити, вжити необхідних заходів задля усунення дискомфорту, спричиненого невдоволеною потребою.

Третій етап – пошук і аналіз інформації, зважування власних можливостей, аналіз зовнішніх умов, зокрема обмежень і перешкод. На цьому етапі людина визначає реалістичність (досяжність) одержання необхідних засобів задоволення потреби з огляду на власні можливості (компетентність, наявність часу тощо) та зовнішні умови (наявність необхідних ресурсів, схвалення керівником, ставлення колег, корпоративні норми тощо).

Четвертий етап – визначення напрямів дій. Людина визначає, яке благо їй потрібно одержати й що, відповідно, для цього потрібно зробити для задоволення потреби. На цьому етапі людина зважує такі основні моменти:

- що я здобуду після задоволення потреби?
- що я маю зробити, щоб одержати те, чого бажаю?
- наскільки досягне те, чого я бажаю?
- якою мірою те, що я можу одержати, може задовольнити потребу?

П'ятий етап – виконання конкретних дій. На цьому етапі людина докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей і задовольнити потребу.

Шостий етап – одержання винагороди за дії. Після того як людина доклала певних зусиль, виконала дії, вона одержує блага, які дадуть змогу задовольнити

потребу. Одержана винагорода дає можливість або безпосередньо задовольнити потребу, або обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цьому етапі людина визначає, наскільки одержана винагорода збігається з очікуваною, наскільки вона справедлива та цінна для людини, якою мірою дозволяє задовольнити потребу. Залежно від цього мотивація людини або послаблюється, або залишається на такому самому рівні, або посилюється [13].

Під винагородою треба розуміти будь-які блага (матеріальні, моральні, соціальні, культурні, духовні тощо), що одержує людина у процесі трудової діяльності, які є цінними для неї і дають змогу задовольнити актуальні для неї потреби.

Винагорода може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. Внутрішня винагорода пов'язана із задоволенням своєю працею: власне процесом праці, досягнутими цілями, усвідомленням суспільної значущості праці та її результатів, відчуття у зв'язку з цим самоповаги. Зовнішню винагороду працівник одержує від організації. Трудовий дохід, кар'єрне зростання, символи службового статусу та престижу, позитивні відгуки з боку колег і керівників, державні нагороди та нагороди, що їх надає підприємство, інші форми нематеріальної мотивації - різновиди зовнішньої винагороди.

Мотивація – неперервний і циклічний процес, оскільки потреби завжди є, і людина прагне їх задовольнити. У разі якщо діяльність, спрямована на задоволення певних потреб, дала позитивний результат, людина намагатиметься не тільки повторити цю ситуацію, а й задовольнити інші потреби, зокрема потреби вищого рівня. Невдача спонукає людину до спроби знову задовольнити цю потребу. Для цього потрібно докласти більших зусиль, працювати старанніше. Людина може й не змінювати своєї трудової поведінки, але тоді вона зможе задовольнити потреби лише нижчого рівня [51].

Спектр потреб завжди широкий, і не всі вони можуть бути задоволені одночасно, тому мотивація існує на будь-якому етапі трудової діяльності людини. Цілковите задоволення потреб неможливе. Крім того, більшість потреб циклічні. Через певний проміжок часу після їх задоволення вони знову

виникають і спонукають людину до діяльності.

Задоволення результатами і працею формує у працівника відчуття відданості, прихильності та лояльності до організації. Прихильний працівник позитивно оцінює своє перебування в організації, прагне бути корисним і зробити внесок у досягнення її цілей. Прихильність пов'язана з лояльністю працівника до своєї організації та його турботою про досягнення нею успіху. До чинників, що формують лояльність, належать:

- задоволеність змістом роботи та її результатами;
- задоволеність статусом і кар'єрою в організації;
- упевненість у доцільності роботи в цій організації протягом тривалого періоду часу;
- висока міра довіри до керівництва та колег по роботі;
- відчуття турботи з боку організації та ін. [3].

І навпаки, у разі якщо працівник постійно невдоволений своїми результатами і процесом праці, у нього може виникнути мотиваційне вигорання. Характерні ознаки мотиваційного вигорання:

- погіршення результатів праці;
- байдуже ставлення до роботи;
- погіршення взаємовідносин з керівниками, колегами, підлеглими;
- емоційне виснаження тощо.

Мотиваційне вигорання у працівників можуть спричинити:

- брак умов, зокрема ресурсів, для досягнення потрібних результатів;
- недостатня компетентність чи кваліфікація для виконання обов'язків (робіт) на відповідній посаді (робочому місці);
- брак можливостей для реалізації свого потенціалу (рівень знань, умінь і навиків у працівника набагато вищий, ніж того вимагає посада/робота, котру він обіймає/виконує);
- відсутність професійного чи кар'єрного зростання;
- надмірне або недостатнє завантаження на роботі;
- нечіткість формулювання цілей і завдань;

- відсутність необхідних повноважень;
- зміна пріоритетів і цінностей у житті та ін.[63].

Вмотивованість, лояльність, прихильність персоналу формуються в межах певної організації, яка об'єднує людей з метою здійснення трудової діяльності та спрямовує цю діяльність на досягнення конкретних кінцевих результатів. Із цією метою в організації розробляється мотиваційна політика, яка насамперед має бути спрямована на розвиток людини праці, розкриття її творчих можливостей і максимальне їх використання. При цьому людина має розглядатись як найцінніший ресурс та конкурентне багатство організації. З-поміж інших характеристик працівників високий рівень їх вмотивованості є чинником формування конкурентних переваг організації.

1.3. Методи оцінювання мотивації персоналу підприємства

Логічним етапом розвитку знань про процеси мотивації праці в системі управління підприємствами 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 наше переконання, оцінка персоналу та оцінка мотивації мають суттєві відмінності у методологічному плані.

Одним з найпопулярніших нині підходів до оцінювання персоналу є оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI), що включається у систему менеджменту продуктивності та дає змогу адаптувати систему винагород до конкретних досягнень працівників у рамках організаційних цілей. Очевидно, що ця система базується на стимул-реактивному підході, тобто оцінці піддається поведінка працівників. Водночас, така оцінка не дає інформації про мотиви

працівників, а отже і шляхи підвищення продуктивності праці завдяки їх використанню, а у рамках антикризового управління при зміщенні пріоритетів ця система може бути повністю зруйнована [59].

Одним з основних теоретичних напрямків, за яким у наукових джерелах пропонується побудова системи мотивації є оцінка потреб та мотивів працівників. З цього приводу Гаврилова О. В., Осійчук В. В. зазначають: «Мотивація має відштовхуватись від потреб конкретного працівника та враховувати цілі конкретного підприємства [4].

Мотиваційний механізм повинен будуватися на єдності інтересів підприємства та працівника, взаємовигідній їх співпраці. Ми вважаємо важливим напрямком розвитку системи мотивації праці не шаблонний, не стандартизований підхід, а індивідуальний підхід до мотивації кожного працівника, що дозволяє йому розкрити себе як особистості з орієнтацією на досвід, кваліфікацію, ділові якості, користь для організації. В цьому важливе значення відіграють управлінські навички керівника, який в ході безпосереднього контакту з працівником може виявити індивідуальні схильності та мотиваційну спрямованість і застосувати відповідні важелі мотивації». Вважаємо, що саме акцент на індивідуалізації мотиваційного менеджменту є пріоритетним в сучасних умовах.

Теоретичні засади мотивації персоналу утворюють передумови розробки системи її оцінки. Основні напрямки оцінки мотивації персоналу відповідають змісту процесу мотивації на підприємстві, який Єщенко М.Г., Флоркевич П.А. розкривають наступним чином: «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» [14].

Слід відзначити, що оцінка мотивації персоналу не може здійснюватись виключно кількісними методами. Це підтверджується і існуванням значного масиву якісних методів оцінювання персоналу. В узагальненому вигляді

поєднання кількісних і якісних методів оцінки мотивації можливо здійснити з включенням поняття конкуренції.

Так, Капліна А.І. зазначає, що «людна є мінливою, але некерованою змінною підприємства. Завдання менеджменту в цьому випадку в тому, щоб пізнати закономірності розвитку особистості і розробити відповідні програми, що забезпечують краще, ніж конкуренти, задоволення зростаючих потреб кожного працівника» [22].

З метою одержання достовірних даних для формування інформаційної основи розвитку системи мотивації можуть бути використані такі методи оцінки персоналу, як описовий, анкетування, тестування, інтерв'ю, метод «360 градусів». За допомогою цих методів з використанням інформаційно-комунікаційних технологій можливо створити профілі кожного працівника, а також колективів, а відтак, обрати найкращу модель мотивації, що відповідатиме можливостям підприємства у звичайній та кризовій ситуації, а також на пост-кризовому етапі відновлення.

Для оцінки мотивації 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, ассесмент-центр, метод шкали спостереження за поведінкою [29].

Поділяємо позицію науковців, що єдиним методом, який довів свою ефективність для оцінки мотивації є оцінка за ключовими показниками продуктивності.

Оцінку ефективності системи мотивації слід здійснювати з урахуванням загальних принципів її побудови, а саме:

1. Індивідуальний підхід до побудови системи мотивації, що вимагає налагодження комунікаційної інфраструктури та зворотного відклику, 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 персоналу.

4. Створення збалансованої системи винагород, що враховує стан підприємства та передбачає майбутню винагороду працівникам.

5. Розширення практики партисипативного управління.

6. Досягнення психологічно-емоційної стабільності в колективі [38, 40].

Окреслені принципи, будучи умовою формування дієвої мотиваційної системи, реалізуються у рамках стратегічного управління мотивацією, що передбачає формування відповідних мотиваційних стратегій. Обрання тієї чи іншої мотиваційної стратегії передбачає визначення пріоритетних принципів, адже в умовах кризи нерідко доводиться жертвувати одним з принципів на користь досягнення інших.

Так, опираючись на положення теорії Д. Мак-Грегора, можемо припустити, що посилення ролі партисипативного управління може конфліктувати з завданням покращення морального клімату, адже відомо, що наявність сильного авторитетного управлінця підвищує моральний дух колективу. Вибір мотиваційної стратегії, таким чином, сприятиме виконанню принципу об'єктивності оцінки мотивації, оскільки дозволить чітко визначити напрямки мотиваційного менеджменту і, відповідно, оцінити його результати [60].

Жосан Г.В., Кириченко Н.В. пропонують три підходи до вибору мотиваційної стратегії підприємства, зокрема, стимул і покарання, мотивація через працю (творче наповнення праці) та систематичний зв'язок із менеджером (аналіз ситуації і вибір стилів взаємодії) [17].

У кожному конкретному випадку стратегія мотивації персоналу базується на поєднанні цих елементів. Використання стимулів та покарань є найпоширенішою стратегією. На противагу цьому, збагачення змісту та якості праці вимагає значних компетенцій у менеджера та може застосовуватись не у

всіх видах економічної діяльності.

Ситуаційне управління на основі певних стилів теж має свої труднощі у реалізації, про що писали, зокрема, Денисенко М. П., Мельник Л. С. У будь-якому випадку, стратегія мотиваційного менеджменту зазнає змін. При різкому обмеженні фінансово-матеріальних ресурсів, виникненні проблем з поставками та збутом, форс-мажорних ситуаціях складно дотримуватись усталеної стратегії мотивації. І у випадку, якщо методика оцінки мотивації персоналу не пристосовується до зміненої стратегії – ефективність мотиваційних заходів може суттєво знизитись [10].

Оцінку ефективності системи мотивації можливо здійснювати за запропонованими Тимченко І. П. критеріями:

- відповідність стратегії;
- безпосередній зв'язок з результатами праці, повноваженнями та значенням роботи;
- відповідність очікуванням персоналу;
- врахування індивідуальних рис працівника;
- відносно невисока ціна створення та функціонування;
- гнучкість і можливості удосконалення з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- комплексність та виваженість [65].

Отже, як доводить проведене дослідження, алгоритм оцінки мотивації персоналу слід ділити на три блоки, що відповідають трансформаційним процесам на підприємстві. 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.

Основною метою системи мотивації персоналу на підприємстві служить забезпечення досягнення цілей компанії за допомогою залучення та утримання висококваліфікованого персоналу та ефективного використання творчого та професійного потенціалу персоналу. Досягнення мети можливе завдяки ефективній та результативній мотивації, яка формується з урахуванням комплексного стимулювання, що є предметом уваги підприємства.

Показники ефективності системи мотивації персоналу підприємства впливають на рівень ефективності процесу мотивації на кожному конкретному підприємстві. При розробці та впровадження системи мотивації персоналу, треба виходити з того, що передбачуваний рівень ефективності мотивації не завжди збігається із кінцевим результатом підприємства [70].

Для аналізу ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві слід проаналізувати три групи показників. Розглянемо першу групу показників ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві.

Непрямі показники ефективності. Непрямі показники – показники економічної ефективності – при оцінці системи мотивації персоналу стоять на першому місці у керівництва компанії. Така значимість пояснюється тим, що для прийняття управлінських рішень потрібно знати, чи є та чи інша кадрова зміна економічно доцільною. Але в таких показниках існують і свої мінуси. Полягають вони в тому, що розрахувати економічну ефективність мотиваційних програм у чистому вигляді важко через складність оцінки у грошах результату, який є наслідком впровадження тієї чи іншої мотиваційної програми підприємства. Очевидно, що позитивним результатом може стати приріст доходу чи прибутку підприємства за звітний період, але все залежить від великої кількості факторів.

Показники економічної ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу, зазвичай носять непрямий характер. Основним показником ефективності використання людського ресурсу є продуктивність праці. Його зростання є непрямим підтвердженням ефективності застосовуваних

мотиваційних програм [42].

Коефіцієнт випередження відображає співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати. У нормі він повинен бути більшим за одиницю. У цьому випадку можна припустити, що матеріальне стимулювання в компанії успішно вирішує задачу підвищення економічної та виробничої віддачі від персоналу, зробити висновок з приводу ефективності кадрової політики в цілому, тому що до цих витрат увійдуть усі види витрат на персонал.

Управлінські ситуації, у яких коефіцієнт випередження може бути менше одиниці, мають місце, наприклад, коли при незадовільній кадровій політиці минулого періоду керівництво ухвалює рішення інвестувати у кадри. У такому разі може пройти два-три роки, перш ніж коефіцієнт випередження наблизиться до нормативних значень.

Ще одним важливим непрямым показником економічної ефективності системи мотивації персоналу може бути частка заробітної плати у собівартості продукції/сукупних витратах на персонал. Цей показник дозволяє враховувати та планувати витрати на заробітну плату, відстежувати, щоб фонд заробітної плати не перевищував заданих нормативів [13].

Друга група показників ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу - показники соціальної ефективності. З розвитком економічних відносин став інтенсивно розвиватися підхід до оцінки соціальної ефективності, який висловлює соціальний результат управлінської діяльності. Мінус такої групи полягає у відсутності єдиного універсального показника.

Соціальна ефективність управління характеризує ступінь використання потенційних можливостей трудового колективу та кожного працівника, його творчих здібностей, успішність вирішення соціальних завдань розвитку колективу, ступінь задоволеності персоналу різними аспектами праці. Показники соціальної ефективності визначають за допомогою аналізу економічної та статистичної звітності, анкетування та інтерв'ювання працівників, методу експертних оцінок, методу спостереження та інших методів [6].

Заклучна група – показники цільової ефективності. Поруч із поняттям ефективності використовується поняття результативності. Результативність визначається, як ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів. Чим точніше досягається поставлена мета, тим вища результативність. У зв'язку з цим результативність можна позначати інакше як цільову ефективність. Відповідно, загальна формула результативності може мати вигляд:

$$\text{Результативність} = \text{Результат} \div \text{Мета (Цільове завдання)} \quad (1.1)$$

Дана група добре використовується на підприємствах, які застосовують систему ключових показників ефективності, і особливо в оцінці того персоналу, де видно чітку залежність між стимулом і реакцією. При оцінці цільової ефективності потрібно робити коригування на вплив інших факторів [25].

Показники ефективності системи мотивації персоналу підприємства наведені в табл.1.4.

Таблиця 1.4

Показники ефективності системи мотивації персоналу підприємства

Назва показника	Пояснення
1	2
Зростання обсягу виробництва	Один із ключових показників ефективності системи мотивації. Зростання обсягу виробництва (реалізації продукції) є непрямым підтвердженням ефективності системи мотивації персоналу.
Рентабельність продаж	Рентабельність залежить і від співробітників компанії, які відповідають за продаж та виробництво продукції. Вони мають бути зацікавлені у виконанні плану
Продуктивність праці	Ключовий показник ефективності системи мотивації (його зростання є непрямым підтвердженням ефективності застосовуваних мотиваційних програм)
Зарплатомісткість	Дозволяє оцінити рівень витрат та загальну економічну ефективність роботи підприємства. Показує величину витрат за зарплату, що припадає на одиницю продукції. Чим нижчий показник, тим ефективніша існуюча система мотивації

Продовження табл. 1.4

1	2
Зарплатовіддача	Зарплатовіддача (рентабельність трудового процесу) - показник, зворотний зарплатоємності. Характеризує у скільки разів виручка/прибуток роботодавця, отримана в результаті роботи співробітників, перевищує фонд оплати праці
Коефіцієнт випередження	Відображає випередження зростання продуктивності праці проти зростанням середньої зарплати. У нормі має бути більше одиниці
Частка заробітної плати у собівартості продукції / у сукупних витратах	Відображає рентабельність діючих для підприємства мотиваційних програм, і визначає, наскільки вони «обтяжують» собівартість продукції. Представляє інтерес для стратегічного аналізу та формування програми загальної оптимізації господарських витрат, зростання продуктивності праці та зниження собівартості продукції

Джерело: складено автором на основі [6, 13, 42, 70]

Наведена система показників дає змогу найповніше оцінити ефективність запровадженої на підприємстві системи мотивації персоналу і сприяє, таким чином, удосконаленню даного процесу.

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

Нормативно-правовому регулюванню в Україні підлягає насамперед матеріальна мотивація праці. Останнє реалізується на підставі Кодексу законів про працю України, що регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини. Законодавство про працю встановлює високий

рівень умов праці, охорону трудових прав працівників [27].

Закон України «Про оплату праці» (далі – Закон) визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі - підприємства), а також з окремими громадянами та сфери державного і договірною регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати [18].

Стаття 1 цього Закону дає визначення заробітній платі. Заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Стаття 2 цього Закону визначає структуру заробітної плати. Основна заробітна плата - винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Додаткова заробітна плата - винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, до яких належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Згідно зі ст. 9 даного Закону, розмір мінімальної заробітної плати

визначається з урахуванням: потреб працівників та їх сімей; вартісної величини достатнього набору продуктів харчування; мінімального набору непродовольчих товарів і мінімального набору послуг, необхідних для задоволення основних соціальних і культурних потреб особистості; загального рівня середньої заробітної плати, продуктивності праці та рівня зайнятості. Мінімальна заробітна плата встановлюється в розмірі, не нижчому від розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб;

Згідно зі ст.4 Закону джерелами коштів для оплати праці є: для недержавних підприємств – частина доходу та інші кошти, отримані в результаті їх господарської діяльності; для державних (установ та організацій, що фінансуються з бюджету), кошти, які виділяються з відповідних бюджетів, а також частина доходу, отриманого в результаті господарської діяльності та з інших джерел;

Стаття 23 Закону визначає форми виплати заробітної плати. Заробітна плата працівників підприємств на території України виплачується у грошових знаках, що мають законний обіг на території України. Виплата заробітної плати у формі боргових зобов'язань і розписок або у будь-якій іншій формі забороняється. Заробітна плата може виплачуватися банківськими чеками у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України за погодженням з Національним банком України.

Колективним договором, як виняток, може бути передбачено часткову виплату заробітної плати натурою (за цінами не вище собівартості) у розмірі, що не перевищує 30 % нарахованої за місяць, у тих галузях або за тими професіями, де така виплата, еквівалентна за вартістю оплаті праці у грошовому виразі, є звичайною або бажаною для працівників, крім товарів, перелік яких встановлюється Кабінетом Міністрів України.

Згідно зі ст.14 Закону: «норми колективного договору, що допускають оплату праці нижче від норм, визначених генеральною, галузевою або регіональною угодами, але не нижче від державних норм і гарантій в оплаті праці, можуть застосовуватися лише тимчасово на період подолання фінансових

труднощів підприємства терміном не більш як шість місяців» [].

Державне регулювання оплати праці здійснюється шляхом: встановлення розміру мінімальної зарплати та інших державних соціальних норм і гарантій; регулювання фондів оплати праці працівників підприємств – монополістів (згідно з переліком, що визначається Кабінетом Міністрів); оподаткування доходів працівників. Держава як роботодавець, по–перше, встановлює умови та розміри оплати праці керівників підприємств державної і комунальної власності, працівників підприємств, що фінансуються з бюджету; по-друге, бере участь у колективних переговорах з укладення Генеральної та галузевих тарифних угод [23].

В Україні діють дві головні системи оплати праці: централізованого та колективно–договірного формування зарплат. Проте, Законом України «Про оплату праці» встановлено пріоритет саме централізованої системи. Ст. 6 Закону проголошує: «основою формування заробітної плати є тарифна система», а оскільки мінімальну зарплату, яка покладається в основу тарифної сітки, встановлює держава одноосібно, то колективно–договірна система формування зарплати набуває формального характеру.

Колективно-договірне формування оплати праці здійснюється на основі Закону «Про колективні договори і угоди». Згідно із Законом, зарплата формується шляхом переговорів та укладання угод між соціальними партнерами (роботодавцями і профспілками) на чотирьох рівнях: національному, галузевому, територіальному (регіональному) та на рівні підприємства (колективний договір) – однак практичне значення мають лише два рівні для державного сектору і три – для приватного [20].

Зупинимось на аналізі мотиваційних можливостей заробітної плати згідно зі ст. 2 Закону України «Про оплату праці» та Інструкцією зі статистики заробітної плати, яка затверджена наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 року № 5. Так, основна заробітна плата є винагородою за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді

тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Додаткова заробітна плата є винагородою за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає: доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. Детальніше ці виплати визначено Інструкцією [53].

Додаткова заробітна плата – це винагорода за понаднормативну працю, трудові успіхи та винахідливість й особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантії і компенсації, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань та функцій. До складу додаткової заробітної плати належать: доплати та надбавки до тарифних ставок та посадових окладів у розмірах, передбачених діючим законодавством (валіфікованим працівникам, що зайняті на особливо відповідальних роботах, за високу кваліфікаційну майстерність; за класність водіям автомобілів; бригадирам з числа робітників, не звільнених від основної діяльності, за керівництво бригадою; персональні надбавки; керівникам, спеціалістам, службовцям за високі досягнення в праці або виконання особливо важливих завдань; за володіння іноземними мовами; за сумісництво професій, розширення зон обслуговування; доплати до середнього заробітку у випадках, передбачених законодавством; за роботу в тяжких, шкідливих, особливо шкідливих умовах, за роботу у вихідні дні, що є робочими, за графіком у нічний час; інші надбавки та доплати, передбачені законодавством); премії робітникам, керівникам, спеціалістам та іншим службовцям за виробничі результати, включаючи премію за економію окремих видів матеріальних ресурсів; винагорода (відсоткові надбавки) за вислугу років, стаж роботи (надбавки за стаж роботи) за спеціальністю на підприємстві; оплата праці робітників, які не перебувають у штаті, за виконання робіт відповідно до договорів цивільно-правового характеру, включаючи договір підряду, та ін.

Окрім заробітної плати, яка обчислюється за тарифними ставками,

виробничими розцінками на основі посадових окладів, працівникам можуть виплачуватися: доплати; надбавки; гарантійні виплати; компенсаційні виплати.

Працівники мають право на отримання доплат у таких випадках:

а) поєднання професій. Працівникам, які виконують на тому ж самому підприємстві, в установі, організації поряд зі своєю основною роботою, зумовленою трудовим договором, додаткову роботу за іншою професією (посадою) або обов'язки тимчасово відсутнього працівника без звільнення від своєї основної роботи, здійснюється доплата за поєднання професій (посад) або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника. Розміри доплат за поєднання професій (посад) або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника встановлюються на умовах, передбачених в колективному договорі;

б) робота у святковий і неробочий день. Така робота оплачується в подвійному розмірі: відрядникам – за подвійними відрядними розцінками, працівникам, праця яких оплачується за годинними або денними ставками, – в розмірі подвійної погодинної або денної ставки, працівникам, які отримують місячний оклад, – у розмірі одинарної погодинної або денної ставки понад оклад, якщо робота у святковий і неробочий день здійснювалася в межах місячної норми робочого часу, і в розмірі подвійної погодинної або денної ставки понад оклад, якщо робота здійснювалася понад місячну норму. Оплата у вказаному розмірі здійснюється за години, фактично відпрацьовані у святковий і неробочий день. За бажанням працівника, який працював у святковий і неробочий день, може бути надано інший день відпочинку;

в) робота в нічний час. Робота в нічний час оплачується у підвищеному розмірі, що встановлюється Генеральною, галузевими (регіональними) угодами і колективним договором, але не нижче ніж 20 % тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у нічний час. Згідно з Генеральною угодою – 40% за кожну годину роботи;

г) робота у понаднормовий час. Робота в понаднормований час допускається тільки у виняткових випадках при погодженні з профспілкою. Жінки, які мають дітей віком від трьох до чотирнадцяти років або дитину–

інваліда, можуть залучатись до надурочних робіт лише за їх згодою. Понаднормові години не мають перевищувати 120 год. для кожного працівника в рік. За погодинною системою оплати праці робота у понаднормовий час оплачується за перші 2 години на 50% більше, а за наступні години – в подвійному розмірі погодинної ставки. За відрядною системою оплати праці за роботу у понаднормовий час виплачується доплата в розмірі 100% тарифної ставки працівника відповідної кваліфікації, оплата праці якого здійснюється за погодинною ставкою, – за відпрацьовані понаднормові години.

У відповідності до ст. 143 КЗпП України до працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватися будь-які заохочення, які містяться в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку. Тобто питання заохочення цілком віднесені до сфери локального правового регулювання.

У правилах внутрішнього трудового розпорядку підприємства встановлюються певні види морального та матеріального заохочення, в інших локальних актах – положеннях про преміювання – передбачаються показники (підстави), досягнення яких дає право на відповідний вид матеріального або морального заохочення, умови позбавлення заохочення.

В главі Х «Трудова дисципліна» діючого КЗпП України перераховуються обов'язки працівників щодо «чесної і сумлінної праці, своєчасного і точного виконання розпоряджень роботодавця, додержання трудової і технологічної дисципліни, вимог нормативних актів про охорону праці, дбайливого ставлення до майна роботодавця, з яким укладено трудовий договір» [27].

Локальна нормотворчість в сучасних умовах господарювання набула очевидні риси самостійності, що обмежується статтею 4 КЗпП України. Локальні норми встановлюють та вдосконалюють внутрішній трудовий розпорядок, який відповідає інтересам трудового колективу, роботодавця, в цілому позитивно впливає на розвиток підприємства, організації. Крім того, локальні норми, закріплюючи як елемент норми правовий стимул, є важливим фактором в забезпеченні трудової дисципліни.

У зв'язку з цим, постає питання ефективності локальних нормативно-правових актів, яка на пряму залежить від ступеня поінформованості працівників про їх наявність на підприємстві, в організації, їх впливу на поведінку працівника під час здійснення ним трудової функції. Оскільки, як показує практика, більшість працівників, знаючи про наявність колективного договору, правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій, інструкцій з охорони праці, інструкцій щодо пожежної безпеки тощо у своїх організаціях, не ознайомлені власне з їх змістом, що є суттєвим недоліком управління працею в організації.

Це питання є актуальним також у зв'язку з прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту прав працівників», для виконання якого роботодавцям варто переглянути деякі кадрові алгоритми роботи, насамперед, пов'язані з формуванням вакансій, відбором кандидатів та підвищенням на роботі. В Законі серед нових обов'язків роботодавця закріплюється необхідність повідомлення працівників про колективний договір. Зокрема роботодавці тепер зобов'язані ознайомлювати працівників з колективним договором до початку роботи, а також протягом тижня після укладення нового договору або внесення змін. Також сторони (роботодавець і профспілки) зобов'язуються розміщувати текст договору та інформацію про хід його реалізації на своїх веб-сайтах [28].

Закон України «Про колективні договори та угоди» визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців. Стаття 1 цього закону дає визначення колективному договору як угода укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників та роботодавців [20].

Загалом, нормативно–правова база регулювання матеріальної мотивації праці відповідає міжнародним стандартам, зокрема ратифікованим Україною конвенціям МОП:

- №87 «Про свободу асоціації та захист права на організацію»;
- №95 «Про захист заробітної плати»;
- №98 «Про застосування принципів права на організацію і ведення колективних переговорів»;
- №131 «Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються»;
- №144 «Про тристоронні консультації для сприяння застосуванню міжнародних трудових норм»;
- №154 «Про сприяння колективним переговорам».

Водночас, не прийнятий новий Трудовий кодекс України, який мав би врегулювати головні питання мотивації соціально-трудових відносин у ринкових умовах. Не ратифікована повністю Конвенція МОП №173 «Про захист вимог працівників у випадку неплатоспроможності роботодавця»; не прийнято Закон «Про Фонд гарантованих трудових виплат».

Таким чином, усі питання мотивації праці нормативно не врегульовано належним чином. В умовах функціонування цифрової економіки, при наявності різноманітних форм, способів і методів господарювання, невизначеності зовнішнього середовища, зростання конкурентоспроможності підприємств залежить від ефективності прийнятих управлінських рішень, базою для чого є нормативно-правове регулювання.

Стосовно інформаційного забезпечення процесу мотивації персоналу підприємства, то сучасний менеджмент спирається насамперед на інформаційно-комп'ютерні технології. У теорії та практиці менеджменту інформація визначається як центральне, дуже важливе поняття і характеризується як сукупність відомостей, що відображають стан системи управління та зовнішнього середовища її функціонування» [26].

Таке розуміння «інформації» відображає цілком певні потреби управління і виступає як основа процесу управління, зокрема: підготовка, прийняття та реалізація рішень.

При реалізації системи мотивації персоналу топ-менеджмент підприємств

використовує різні методи і прийоми. Серед них найбільшою ефективністю володіють інформаційні технології, без яких у сучасному менеджменті неможливо досягти ефективних результатів управління виробничими процесами.

Слід зазначити, що на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, необхідна дієва інформаційна система управління. Управління не може ефективно здійснюватися без достатньої оперативної, надійної, своєчасної та достовірної інформації. Інформація є основою управлінського процесу, і від того, наскільки вона досконала, багато в чому залежить якість управління [32].

Отже, інформаційний процес на підприємстві – це складний та багатогранний елемент управлінської комунікації. Загальна структура управління інформацією стосовно мотивації персоналу представляється у вигляді чотирьох етапів: збір та обробка інформації усіх доступних видів, підготовка та реалізація управлінського рішення.

Нині на ринку доступні як вітчизняні, так і закорданні системи автоматизованого управління персоналом, в тому числі модулем «мотивація персоналу». За їх функціональною спрямованістю дані системи можна поділити на типи:

- програми для розрахунку заробітної плати, які є додатком до бухгалтерських програм;
- системи групового аналізу персоналу, які націлені на виявлення тенденцій та здійснення прогнозів щодо розвитку підприємства;
- багатофункціональні експертні системи для атестації та підвищення кваліфікації персоналу;
- комплексні системи управління персоналом, що передбачають створення штатного розкладу, створення та зберігання інформації щодо кожного окремо взятого співробітника, повне відображення руху кадрів підприємства та розрахунок заробітної плати.

При впровадженні автоматизованих систем управління персоналом, в тому числі процесом мотивації персоналу, менеджери з кадрів підвищують

ефективність власної праці, а підприємство здатне отримати економічний, організаційний та соціальний ефект. По-перше, підвищення продуктивності праці персоналу і відповідно зниження витрат на управління, ефективне використання професійних якостей працівника. По-друге, скорочення термінів та підвищення якості прийняття управлінських рішень. По-третє, ведення трудової історії працівника та створення належного резерву для заміни керівного складу [15].

При впровадженні нового програмного забезпечення на українських підприємствах виникає проблема з працівниками, які здатні працювати з даним видом продукту з першого дня. Тому, як приклад, можна навести японську модель менеджменту, що в пріоритеті має постійне навчання, тренінги, перекваліфікації співробітників компанії з метою отримання результату у довгостроковій перспективі. Відповідно, щоб колектив підприємства мав змогу оперувати найсвіжішою інформацією, передбачати та швидко реагувати на зміни в середовищі функціонування забезпечуючи мінімальні втрати, слід налагодити систему безперервного навчання персоналу, що також збалансовуватиме кваліфікаційний рівень персоналу з можливостями для його постійного розвитку.

Висновки до розділу 1

1. Інноваційні технології в управлінні персоналом, розвиток ефективної мотивованої взаємодії на підприємстві не втрачають актуальності для розвитку сучасних підприємств. Мотивація була, є і залишиться однією із ключових функцій в управлінні, яка забезпечує поєднання ефективного використання людського капіталу з його знаннями, компетентностями, здібностями та цілями з результатами діяльності всієї організації в цілому, забезпечуючи безперервність процесу створення доданої вартості.

2. За результатами опрацювання наукової літератури встановлено, що мотивація постає і як характеристика психологічного стану людини, котрий є

віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу та характеризує міру її трудової активності, і як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов та трудової активності. Мотивація – це процес свідомого вибору особистістю того чи того типу поведінки згідно з поставленою метою, яка спонукає її до певних дій або бездіяльності.

3. Мотиваційний процес має циклічний характер і складається з шести етапів. Перший етап – виникнення потреби. Другий етап – пошук засобів задоволення потреби. Третій етап – пошук і аналіз інформації, зважування власних можливостей, аналіз зовнішніх умов, зокрема обмежень і перешкод. Четвертий етап – визначення напрямів дій. П'ятий етап – виконання конкретних дій, щоб досягти поставлених цілей і задовольнити потребу. Шостий етап – одержання винагороди за дії.

4. Одним з найпопулярніших нині підходів до оцінювання мотивації персоналу є оцінка за ключовими показниками ефективності, що включається у систему менеджменту продуктивності і дає змогу адаптувати систему винагород до конкретних досягнень працівників у рамках організаційних цілей. При цьому оцінку ефективності системи мотивації слід здійснювати з урахуванням наступних принципів: 1. Індивідуальний підхід до працівника; 2. Забезпечення максимальної об'єктивності оцінки персоналу. 3. Застосування збалансованої системи показників; 4. Забезпечення психологічно-емоційної стабільності в колективі.

5. Система показників оцінки мотивації персоналу включає три групи показників: 1. Показники економічної ефективності діяльності працівників (продуктивність праці, дохідність, прибутковість, рентабельність персоналу); 2. Показники соціальної ефективності (характеризують ступінь використання потенційних можливостей кожного працівника, його творчих здібностей, успішність вирішення соціальних завдань розвитку колективу, ступінь задоволеності персоналу різними аспектами праці); 3. Показники цільової ефективності (визначаються, як ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮКА-Інвест» засноване 16 серпня 2006 року відповідно Закону України «Про товариства з обмеженою відповідальністю» для здійснення господарської діяльності на основі господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності.

ТОВ «ЮКА-Інвест» — сучасне європейське підприємство, що зарекомендувало себе як надійний виробник комерційного морозильного та холодильного обладнання. Широкий асортимент, гнучка маркетингова політика, надійна та перевірена часом якість продукції, ретельний аналіз ринку, вивчення потреб покупців, постійний рух тільки вперед — ось фактори, що забезпечують стабільний розвиток підприємства та успішне його просування на світовому ринку. Підприємству віддають перевагу провідні виробники морозива, напоїв, заморожених напівфабрикатів, молочних та м'ясних продуктів.

Продукція ТОВ «ЮКА-Інвест» (JUKA™), що виробляється на заводі у м. Житомир, експортується більш ніж в 50 країн світу, за весь час існування компанії було реалізовано понад 800 тисяч одиниць обладнання, а з 2009 р. обладнання реалізують більш ніж 60 дилерів в Україні та у близько 30 країнах за кордоном.

Місцезнаходження товариства: 12402, Житомирська обл., Житомирський район, село Оліївка, вул Звягельська, будинок 12-Б.

Основні види економічної діяльності підприємства:

- 28.25 Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування
- 27.51 Виробництво електричних побутових приладів
- 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням,

деталлями до нього

- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих

магазинах

- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
- 95.22 Ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання

Засновники та керівники ТОВ «ЮКА-Інвест» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Засновники та керівництво ТОВ «ЮКА-Інвест»

Ознака	Значення
Засновник	Піщулін Андрій Валентинович – 100%
Кінцевий бенефіціарний власник	Піщулін Андрій Валентинович 100%
Керівництво підприємства та працівники	Сікорський Єжи Едвард

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Основні класифікаційні ознаки підприємства ТОВ «ЮКА-Інвест» наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Класифікаційні ознаки ТОВ «ЮКА-Інвест»

Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ЮКА-Інвест»
Скорочена назва	ТОВ «ЮКА-Інвест»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	34400718
Юридична адреса	Місцезнаходження товариства 12402, Житомирська обл., Житомирський район, село Оліївка, вул Звягельська, будинок 12-Б
Фактичне місцезнаходження	Місцезнаходження товариства 12402, Житомирська обл., Житомирський район, село Оліївка, вул Звягельська, будинок 12-Б
Телефон	0412445755; 0412260373
Номер і дата державної реєстрації	16.08.2006 р.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Організаційна структура підприємства – це внутрішня структура компанії, яка визначає порядок взаємодії між працівниками та підрозділами, а також їхню підпорядкованість. Вона описує, як компанія організована та як різні відділи та посади взаємодіють між собою для досягнення цілей. Організаційну структуру ТОВ «ЮКА-Інвест» наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЮКА-Інвест»

Джерело: сформовано за даними підприємства.

SWOT-аналіз – це потужний інструмент для стратегічного управління, який дозволяє компаніям здійснювати аналіз внутрішніх і зовнішніх аспектів свого бізнесу. Аббревіатура SWOT походить від англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Результати SWOT-аналізу ТОВ «ЮКА-Інвест» наведено в табл. 2.3.

Для виробництва холодильного та морозильного обладнання використовуються спеціалізовані матеріали, безпечні для контакту з харчовими продуктами, що підтверджується міжнародними стандартами та нормами.

Таблиця 2.3

Результати SWOT-аналізу ТОВ «ЮКА-Інвест»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Сертифікована продукція Конкурентна на ринку ціна та якість товару. Різноманітність асортименту. Забезпеченість якісними фізичними ресурсами (обладнання). Високий попит на продукцію. Пропозиція унікальних рішень, малоосвоєних на українському ринку.	Залежність компанії від іноземного виробництва (наприклад, деталей до обладнання) та постачальників сировини Відсутність чітко сформованого маркетингового відділу, недосконалість його роботи. Охоплення рекламою малої кількості населення Значні затрати на собівартість Слабкий імідж компанії
Можливості (O)	Загрози (T)
Опанування нових іноземних ринків Збільшення виробництва товарів, що потребує в наш час у ринок України. Покращення продукції за рахунок додаткового навчання персоналу. Просування товару компанії більш сучасними та ефективнішими методами.	Нестабільна ситуація в країні. Залежність підприємства від інших суб'єктів. Стрімкий розвиток даної сфери. Поява на ринку прямих та наявність непрямих конкурентів. Зростання вартості сировини. Часті зміни в законодавстві, особливо в умовах військового стану Поширеність товарів-субститутів, через зменшення попиту на скляні вироби

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

На виробництві ТОВ «ЮКА-Інвест» використовуються сертифіковані комплектуючі та проводиться жорсткий контроль якості виготовленого обладнання з залученням комп'ютерного тестування та лабораторного випробовування. Саме тому виробник забезпечує клієнтам сервісне обслуговування та надає гарантію 2 роки.

Асортимент продукції ТОВ «ЮКА-Інвест» складає понад 100 моделей, серед яких морозильні, холодильні і середньотемпературні скрині, бонети, кондитерські, гастрономічні вітрини, шафи з глухими та скляними дверцятами, прилавки, стелажні системи, а з 2021 року до асортименту додалися нові моделі холодильних гірок (регали).

Окрім якісного обладнання професіонали ТОВ «ЮКА-Інвест»

розробляють для замовника брендування обладнання будь-якої складності та змісту із різноманітними дизайнерськими рішеннями, що стимулює покупців, привертаючи увагу до товару.

Стиль, колір, оснащення додатковими опціями, спеціалізоване освітлення продуктів, високотехнологічність в енергозбереженні, безпеці, комплектації та витратних матеріалах, клієнтоорієнтованість в ціновій політиці, знижках, програмах лояльності, логістиці, сервісне гарантійне обслуговування і технічна підтримка – всі ці маркетингові рішення клієнт може отримати в комплексі разом із обладнанням.

Перше обладнання ТОВ «ЮКА-Інвест» почало сходити з конвеєра ще у 2006 р. Це були морозильні скрині з гнутим та прямим склом, а також із глухою кришкою. Згодом у відповідь на запити ринку в асортименті компанії з'явилися скрині для реалізації фасованого морозива, а також скрині для м'якого морозива. На сьогодні всі найбільші українські бренди морозива є клієнтами підприємства. Вони використовують обладнання не тільки на території України, але й за кордоном, коли відправляють свою продукцію на експорт.

З 2017 р. підприємство починає освоювати новий напрямок – виробництво холодильних та морозильних шаф, а згодом і холодильних гастрономічних та кондитерських вітрин. У минулому році лінійка гастровітрин розширилася і поповнилася кутовим модулем, що дає можливість komponувати гастрономічні лінії вітрин в острови.

Загалом, сьогодні асортиментний ряд ТОВ «ЮКА-Інвест» складає понад 80 моделей. Це морозильні, холодильні і середньотемпературні скрині, бонети, кондитерські, гастрономічні вітрини, шафи з глухими та скляними дверцятами, прилавки, стелажні системи тощо, а з 2021 р. ще й нові моделі гірок (регалів). Зараз компанія активно працює над створенням морозильного холодильного устаткування «під ключ» для торгових мереж.

Одна із переваг обладнання ТОВ «ЮКА-Інвест» те, що воно повністю відповідає всім нормам стандартизації, зокрема й НАССР. Адже при його виробництві використовуються матеріали, дозволені до використання в харчовій

промисловості та ритейлі не тільки в Україні, а й у 50-ти інших країнах світу.

Відзначимо, що ТОВ «ЮКА-Інвест» пропонує своїм клієнтам сервісне обслуговування та гарантію 2 роки на саме обладнання і на його комплектуючі. «Ми використовуємо сертифіковані комплектуючі та проводимо жорсткий контроль якості збирання обладнання з використанням комп'ютерного тестування та лабораторного випробування. Усе це дозволяє гарантувати надійність та довговічність обладнання.

Ще одна послуга, яку пропонує ТОВ «ЮКА-Інвест» – брендування обладнання, зокрема скрині, шафи, бонети. Наприклад, коли мова йде про ларі для морозива, на них можуть бути розміщені візуалізація холодного десерту або ж фірмові знаки компанії-виробника. Окрім того, корпус обладнання, зокрема вітрин, може бути виконаний у тому кольорі, який потрібен замовнику. Таке брендування скорочує крок споживача до покупки, оскільки візуалізація та колір більше привертають увагу покупців. Таким чином, замовник отримує не тільки якісне обладнання, а ще й додатковий маркетинговий інструмент.

Для зміцнення своїх позицій ТОВ «ЮКА-Інвест» у 2009 р. започаткувала дилерську мережу. Сьогодні бренд JUKA реалізують більше ніж 60 дилерів. Слід зазначити, що компанія активно розвиває експортний напрямок діяльності і досягла у цій справі значних успіхів. Перші поставки обладнання ТОВ «ЮКА-Інвест» за кордон були здійснені ще у 2006 р. – до Словаччини, Нідерландів та Італії. А вже через 5 років компанія реалізує своє обладнання у більш ніж 30 країн світу. Зважаючи на такі швидкі темпи освоєння закордонних ринків, ТОВ «ЮКА-Інвест» приймає рішення про відкриття офіційних представництв, які з'явилися і в Європі.

Надпродуктивним для компанії став 2017 р., коли стартував випуск обладнання на екологічному холодоагенті, що є величезним плюсом при експорті до країн Європи. Сьогодні цього українського виробника впізнають у більш ніж 50 країнах світу, та популярні бренди, як-от Froneri та Unilever, для своєї продукції також обирають обладнання JUKA.

Таким чином, ТОВ «ЮКА-Інвест» – це не тільки про обладнання, а й про:

- дизайнерські рішення в стилі, кольорі, брендуванні;
- оснащення додатковими опціями, спеціалізоване освітлення товарів;
- високотехнологічність в енергозбереженні, безпеці, комплектації та витратних матеріалах;
- клієнтоорієнтованість в ціновій політиці, знижках, програмах лояльності, логістиці;
- сервісне гарантійне обслуговування і технічну підтримку.

Широкий асортимент, гнучка маркетингова політика, надійна та перевірена часом якість продукції, ретельний аналіз ринку, вивчення потреб покупців, постійний рух тільки вперед – ось фактори, що забезпечують стабільний розвиток бренду ТОВ «ЮКА-Інвест» та його успішне просування як на вітчизняному, так і на світовому ринках

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Майнове становище підприємства характеризується сумою господарських засобів, що знаходяться в його розпорядженні. Сума господарських коштів являє собою узагальнену вартісну оцінку активів, що відображені в балансі підприємства. Зростання даного показника свідчить про нарощування майнового потенціалу.

Аналіз майна підприємства здійснюється на основі агрегованого балансу підприємства та структури і динаміки оборотних активів. Аналіз майнового стану починається із дослідження капіталу котрим володіє підприємство та визначення змін які відбулися за аналізований період. Тенденції зміни майна підприємства слід пов'язувати з основними джерелами його формування. Для цього розглядаються показники пасиву балансу: підсумок, власний і позиковий капітал. Також слід перевірити правильність вкладення коштів в активи підприємства. За інших рівних умов, ознаками позитивного майнового стану досліджуваного підприємства є: збільшення підсумку балансу в кінці звітного

періоду в порівнянні з початковим; перевищення темпів приросту оборотних активів над необоротними; перевищення величини і темпів росту власного капіталу над позиковим; зразкова рівність темпів приросту кредиторської та дебіторської заборгованості.

Основними підходами до аналізу майна підприємства є вертикальний і горизонтальний аналіз фінансової звітності; факторний аналіз, ступені взаємного впливу на діяльність підприємства причинно-наслідкових зв'язків, технічні прийоми аналізу майна. Вертикальний аналіз показує структуру майна підприємства та його джерел. Як правило, показники структури розраховуються у відсотках до валюти балансу. Відносні показники згладжують негативний вплив інфляційних процесів, які істотно утруднюють зіставлення абсолютних показників у динаміці. Горизонтальний аналіз звітності полягає в побудові однієї чи кількох аналітичних таблиць, в яких абсолютні показники доповнюються відносними темпами зростання (зниження).

Аналіз активів підприємства - це процес оцінки та вивчення складу, структури та динаміки активів, щоб визначити їх ефективність, ліквідність та платоспроможність підприємства. Він включає в себе оцінку вартості активів, їх розподіл на оборотні та необоротні, аналіз структури та динаміки змін. Аналіз активів ТОВ «ЮКА-Інвест» наведено в табл. 2.4.

Досліджуючи дані таблиці, бачимо, що найбільшу питому вагу в структурі активів в 2024 році займають оборотні активи - 85,5% загальної суми активів, тобто 231865 тис.грн. Цей показник збільшився на 25,2% в порівнянні з 2022 роком, або на 46708 тис.грн. В оборотних активах найбільшу питому вагу займають запаси – 49,8% і дебіторська заборгованість – 29,2% структури активів підприємства. Загальна сума активів ТОВ «ЮКА-Інвест» збільшилась на 24% порівняно з 2022 роком і становить 270 млн грн, що на 52,3 млн.грн більше ніж у 2022 році.

Основні засоби підприємства становлять лише 10,7% структури активів підприємства в 2024 році. Цей показник збільшився на 8,8% порівняно з 2022 роком і становить 28812 тис. грн

Таблиця 2.4

Характеристика активів ТОВ «ЮКА-Інвест» за 2022-2024 рр.

Актив	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна 2024 р. до 2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Незавершені капітальні інвестиції	6460	3,0	10681	5,4	9708	3,6	3248	50,3
Основні засоби	26486	12,1	25324	12,9	28812	10,7	2326	8,8
Первісна вартість	99299	45,5	101833	51,8	109808	40,6	10509	10,6
знос	72813	33,4	76509	38,9	80996	30,0	8183	11,2
Усього за розділом I	32946	15,1	36005	18,3	38520	14,2	5574	16,9
Запаси	89220	40,9	73864	37,6	134764	49,8	45544	51,0
Виробничі запаси	37025	17,0	31699	16,1	59079	21,8	22054	59,6
Готова продукція	52195	23,9	42165	21,5	75685	28,0	23490	45,0
Дебіторська заборгованість за товари, послуги	85963	39,4	79985	40,7	78965	29,2	-6998	-8,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	9335	4,3	6157	3,1	17189	6,4	7854	84,1
Гроші та їх еквіваленти	639	0,3	433	0,2	947	0,4	308	48,2
Усього за розділом II	185157	84,9	160439	81,7	231865	85,8	46708	25,2
БАЛАНС	218103	100,0	196444	100,0	270385	100,0	52282	24,0

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

Джерела утворення майна підприємства поділяються на два види: власний капітал (внески власників, прибуток, резерви, фонди, безповоротне фінансування тощо) та зобов'язання (залучені кошти – кредити, кредиторська заборгованість тощо).

Між активами і джерелами їх утворення на підприємстві існує тісний взаємозв'язок. Сума активів має балансуватися із сумою джерел їх утворення. Джерела утворення майна підприємства наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика пасивів ТОВ «ЮКА-Інвест» за 2022-2024 рр.

Пасив	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна 2024 р. до 2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	4207	1,9	4207	2,1	4207	1,6	-	-
Резервний капітал	36388	16,7	36388	18,5	36388	13,5	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	59107	27,1	66925	34,1	83367	30,8	24260	41,0
Усього за розділом I	99702	45,7	107520	54,7	123962	45,8	24260	24,3
Довгострокові кредити банків	67052	30,7	45449	23,1	74551	27,6	7499	11,2
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	33965	12,6	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	50027	22,9	41590	21,2	35683	13,2	-14344	-28,7
- розрахунками з бюджетом	365	0,2	580	0,3	720	0,3	355	97,3
-розрахунками зі страхування	456	0,2	680	0,3	703	0,3	247	54,2
- розрахунками з оплати праці	501	0,2	625	0,3	801	0,3	300	59,9
Усього за розділом III	51349	23,5	43475	22,1	71872	26,6	20523	40,0
БАЛАНС	218103	100,0	196444	100,0	270385	100,0	52282	24,0

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

Аналізуючи дані табл. 2.5, бачимо, що в 2024 році найбільшу питому вагу в структурі пасивів займає нерозподілений прибуток – 30,8% або 83367 тис.грн, що на 41% більше ніж в 2022 році. На другому місці посідають довгострокові кредити банків – 27,6%, або 74551 тис. грн, що на 11,2 % більше ніж у 2022 році.

Показники фінансової діяльності – це показники, що відображають стан та результати роботи підприємства з фінансової точки зору. Вони використовуються для аналізу фінансового стану підприємства, оцінки його ефективності, а також для прийняття управлінських рішень.

Основні показники господарської діяльності ТОВ «ЮКА-Інвест» наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники господарської діяльності
ТОВ «ЮКА-Інвест» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Чистий дохід (виручка), тис. грн.	198237	322018	462656	264420	В 2,3 рази
Валовий прибуток, тис. грн.	17828	33203	67006	49178	В 3,7 разів
Чистий прибуток, тис. грн.	5111	7818	3609	-1502	-29,4
Вартість необоротних активів, тис.грн	32946	36005	38520	5574	16,9
Вартість оборотних активів, тис. грн.	185157	160439	231865	46708	25,2
Фондовіддача	6,0	8,9	12,0	6,0	99,6
Фондомісткість	0,2	0,1	0,1	-0,1	-49,9
Фондоозброєність, тис.грн./особу	124,8	200,0	300,9	176,1	В 2,4 рази
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,1	2,0	2,0	0,9	86,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	264	180	128	-136	-51,5
Продуктивність праці, тис.грн./особу	750,9	1789,0	3614,5	2863,6	В 4,8 разів
Рентабельність господарської діяльності, %	2,4	2,4	0,8	-1,5	-
Рентабельність активів підприємства, %	0,02	0,04	0,01	0,01	-
Рентабельність власного капіталу, %	5,1	7,3	2,9	-2,2	-

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

Як свідчать дані таблиці, підприємство має досить успішні результати своєї діяльності, проте, вони дещо зменшились в порівнянні з 2022 роком. Так, чистий дохід у 2024 році збільшився на 264420 тис. грн і становив 462656 тис. грн. Чистий прибуток підприємства зменшився на 1502 тис. грн, або на 29,4% порівняно з 2022 роком і становив 3609 тис.грн у 2024 році.

Фондовіддача - це економічний показник, який виражає ефективність використання основних виробничих фондів (машини, обладнання, будівлі, тощо) на підприємстві. Він показує, скільки виробленої продукції (в вартісному виразі) припадає на кожну гривню вартості основних фондів. Так фондовіддача підприємства становила 12 грн, що на 6 грн більше ніж у 2022 році.

Фондомісткість — це показник, зворотній фондовіддачі, який показує величину вартості основних фондів, що припадає на одиницю продукції, випущену підприємством. Цей показник слугує для визначення ефективності використання основних фондів організації. У 2024 році цей показник становив 0,1 грн, що на 49% менше ніж у 2022 році.

Фондоозброєність — вартість основних виробничих фондів, що припадає на одного працівника. Обчислюється діленням середньорічної вартості основних фондів на кількість працівників. У 2024 році фондоозброєність становила 300,9 тис.грн, що в 1,4 рази більше ніж у 2022 році.

Середньорічна кількість працівників ТОВ «Юка-Інвест» у 2024 році зменшилась на 136 осіб або майже в половину порівно з 2022 роком. Продуктивність праці – це економічний показник, який характеризує ефективність використання трудових ресурсів у процесі виробництва товарів та надання послуг. Вона вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці. У 2024 році цей показник становив 314,5 тис.грн, що на 2863,6 тис.грн або в 3,8 рази більше ніж в 2022 році.

Рентабельність господарської діяльності – це відношення прибутку до витрат, виражене у відсотках. Вона показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку. Рентабельність є важливою характеристикою для оцінки діяльності підприємства, оскільки відображає його прибутковість та ефективність. У 2024 році цей показник становив 0,8%, що на 1,5 менше ніж у 2022 році.

Детальніше про формування чистого прибутку свідчать дані табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників формування фінансових результатів

ТОВ «ЮКА-Інвест» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	198236	322018	462656	264420	В 1,3 рази
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	180409	290315	395650	215241	В 1,2 рази
Валовий: прибуток (збиток)	17828	31703	67006	49178	В 2,8 разів
Інші операційні доходи	25799	20026	12800	-12999	-50,4
Інші операційні витрати	33724	33425	29666	-4058	-12,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	9903	18304	50140	40237	406,3
Інші витрати	3670	8770	30089	26419	719,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	6232	9534	20051	13819	221,7
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	5111	7818	3609	-1502	-29,4

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.7 видно, що чистий фінансовий результат прибуток зменшився на 1502 тис. грн за рахунок збільшення собівартості продукції на 215241 тис. грн або в 1,2 рази.

Операційні витрати - це повсякденні витрати підприємства, що необхідні для ведення бізнесу, виробництва та реалізації товарів або послуг. Вони включають витрати, пов'язані з виробництвом, адміністративним персоналом, збутом, а також інші операційні витрати. Детальніше про операційні витрати свідчать дані в табл. 2.8.

З даних табл. 2.8 видно, що матеріальні витрати у 2024 році займають найбільшу питому вагу витрат ТОВ «Юка-Інвест» - 86% структури операційних витрат. Витрати на оплату праці в 2024 році становлять 4,9% структури операційних витрат. Цей показник збільшився на 6951 тис.грн, або 49,9% порівняно з 2022 роком і становить 20892 тис.грн.

Таблиця 2.8

**Динаміка та структура операційних витрат ТОВ «ЮКА-Інвест»
за 2022-2024 рр.**

Показники	Роки						Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	2022		2023		2024		+/-	%	п. с.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
Матеріальні затрати	155125	72,4	267600	81,4	366436	86,0	211311	136,2	13,6
Витрати на оплату праці	13941	6,5	13534	4,1	20892	4,9	6951	49,9	-1,6
Відрахування на соціальні заходи	5844	2,7	5485	1,7	4621	1,1	-1223	-20,9	-1,6
Амортизація	5499	2,6	3696	1,1	4487	1,1	-1012	-18,4	-1,5
Інші операційні витрати	33724	15,7	38487	11,7	29666	7,0	-4058	-12,0	-8,8
Разом	214133	100,0	328802	100,0	426102	100,0	211969	99,0	-

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства

Ліквідність підприємства — це готовність компанії своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання коштом активів, що наявні в цей момент. Про ліквідність ТОВ «Юка-Інвест» свідчать дані табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка ліквідності ТОВ «ЮКА-Інвест» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024р. до 2021р., +/-
	2022	2023	2024	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	3,61	3,69	3,23	-0,38
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,9	2,0	1,4	-0,52
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,01	0,00
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	84,9	81,7	85,8	0,86

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

Загальний коефіцієнт покриття, або коефіцієнт поточної ліквідності, відображає здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання за допомогою поточних активів. Він розраховується як відношення поточних активів до поточних зобов'язань. Допомагає оцінити рівень захищеності кредиторів від невиплати боргів із боку позичальника. Нормальним вважається значення показника від 3 до 4. Дані табл. 2.9 свідчать про достатній рівень коефіцієнта покриття у 2024 році – 3,23. Він дещо знизився порівняно з 2022 роком, проте залишається на високому рівні.

Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності - це фінансовий показник, який показує здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання за допомогою найліквідніших (швидко перетворюваних на гроші) активів, за винятком запасів. Нормативним значенням коефіцієнта швидкої ліквідності (або коефіцієнта термінової ліквідності) є діапазон від 0,5 до 1 і вище. Це означає, що підприємство має достатньо ліквідних оборотних коштів для своєчасного погашення поточних зобов'язань. Однак, це значення може варіювати в залежності від конкретної сфери діяльності та особливостей фірми. Значення показника на підприємстві становить 1,4, що є досить непоганим результатом.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - це показник, що відображає, яку частину короткострокових зобов'язань підприємство спроможне погасити зараз коштом найбільш ліквідних активів: грошових коштів та їх еквівалентів. Оптимальне значення — 0,2–0,5. Це означає, що 20–50% кредитів мають бути покриті грошовими коштами. У підприємства цей показник нижче нормативного значення і становить 0,01.

Частка оборотних активів у загальній сумі активів виражається у відсотках і показує, яка частина активів підприємства є оборотними. Нормативним значенням частки оборотних активів у загальній сумі активів є не менше 0,2 (20%). Це означає, що оборотні активи (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти та ін.) мають бути не менше 20% від загальної вартості активів підприємства. Цей показник на підприємстві становить 85,8% у 2024 році.

Група показників ділової активності вказує на ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління виробничими запасами та запасами готової продукції і т.д. Дані щодо ділової активності ТОВ «ЮКА-Інвест» наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ділової активності ТОВ «ЮКА-Інвест» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024р. до 2022р., +/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності активів	0,9	2,2	2,4	1,4
Тривалість обороту активів (дні)	396	174	153	-243
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,0	3,0	3,7	1,7
Тривалість обороту власного капіталу	181	120	97	-85
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,1	3,7	4,8	2,7
Тривалість погашення дебіторської заборгованості	173	96	75	-98
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,1	2,0	2,0	0,9
Період обороту обігових коштів	336	179	180	-156

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

Оборотність активів - показник ділової активності, який демонструє ефективність використання активів компанії. Коефіцієнт є співвідношенням між виручкою і середньорічною сумою активів. Позитивною тенденцією є збільшення значення коефіцієнта протягом періоду дослідження – з 0,9 до 1,4. Якщо в 2022 р на кожну гривню залучених коштів було надано послуг на суму 0,9 гривень, то в 2024 р - вже 1,4.

Тривалість обороту активів - це показник, який визначає кількість днів, протягом яких активи компанії роблять один оборот у доході від реалізації. Він показує ефективність використання активів підприємства для отримання доходів. Чим менша тривалість обороту активів (тобто, чим більше оборотів за рік), тим ефективніше використовуються активи. Показує, скільки днів активи залишаються у виробництві або на складі, перш ніж перетворюватися на дохід.

На підприємстві ТОВ «Юка-Інвест» показник тривалості обороту активів у 2024 році становить 153 дні, що на 243 менше ніж у 2022 році.

Показник оборотності власного капіталу - показник ділової активності, який демонструє ефективність управління власним капіталом компанії. Цей коефіцієнт показує, як ефективно підприємство використовує свій власний капітал для генерації виручки. Високий коефіцієнт свідчить про те, що підприємство ефективно використовує свій капітал, отримуючи високу виручку з кожної гривні власного капіталу. У даного підприємства цей показник у 2024 році становить 3,7, що на 1,7 більше ніж у 2022 році.

Тривалість обороту власного капіталу відображає, скільки часу потрібно підприємству для того, щоб повернути власні кошти, вкладені в виробництво, у вигляді прибутку після продажу продукції. Чим менша тривалість обороту, тим швидше підприємство отримує прибуток від вкладеного капіталу. Це означає, що компанія ефективніше використовує свої ресурси. Тривалість обороту власного капіталу є важливим показником фінансової стабільності та ефективності підприємства. Низький показник на підприємстві – 97 днів свідчить про хороше управління ресурсами та швидку реалізацію.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості - це фінансовий показник, який показує, як швидко компанія збирає гроші зі своїх клієнтів (дебіторська заборгованість). Він відображає ефективність управління дебіторською заборгованістю і грошовими потоками. Вищий коефіцієнт означає, що компанія швидше збирає кошти від клієнтів, тобто дебіторська заборгованість стягується швидше. Низький коефіцієнт може свідчити про проблеми зі стягненням заборгованості. На підприємстві ТОВ «Юка-Інвест», коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2024 році становить 4,8, що на 2,7 більше ніж у 2022 році – це свідчить про позитивну тенденцію.

Швидке погашення дебіторської заборгованості означає, що більше грошових коштів залишається в розпорядженні вашого підприємства, що дозволяє йому краще фінансувати свою діяльність. Тривалість погашення дебіторської заборгованості на підприємстві становить 75 днів у 2024 році, що

на 98 днів менше ніж в 2022 році.

Коефіцієнт оборотності обігових коштів показує, як швидко обігові кошти компанії обертаються і використовуються для виробництва та реалізації продукції. Він розраховується як відношення вартості реалізованої продукції до середнього залишку оборотних коштів за певний період. Високий коефіцієнт оборотності вказує на ефективне використання обігових коштів, що дозволяє компанії швидко відтворювати оборотні кошти та реалізовувати продукцію. На підприємстві цей показник становить у 2024 році 2,0 що більше на 0,9 порівняно з 2022 роком і становив 1,1.

Період обороту оборотних коштів – це показник, який вказує на тривалість часу, протягом якого оборотні активи (гроші, матеріальні запаси, незавершені виробництва, дебіторська заборгованість) здійснюють один повний оборот у процесі діяльності підприємства. Він також показує, як ефективно підприємство використовує свої оборотні кошти. Період обороту оборотних коштів на підприємстві ТОВ «Юка-Інвест» у 2024 році становить 180 днів, що на 159 менше ніж в 2022 році.

Таким чином, проведений аналіз діяльності ТОВ «Юка-Інвест» свідчить про ефективну його діяльність, не зважаючи на зменшення персоналу і воєнний стан в країні.

2.3. Оцінка системи мотивації персоналу підприємства

Запроваджену на підприємстві систему мотивації персоналу оцінено з використанням декількох груп показників, зокрема:

- показники руху та забезпеченості підприємства працівниками;
- показники продуктивності праці персоналу;
- показники співвідношення продуктивності праці і оплати праці;
- показники рентабельності продукції та зарплатовіддічі.

Так, виходячи з розрахунку, наведеного в табл. 2.11, сформовано висновок,

що чисельність усього персоналу підприємства за досліджуваний період скоротилася на 136 осіб і склала у 2024 році лише 128 осіб. Це відбулося за рахунок зменшення чисельності працівників основної діяльності на 118 осіб до рівня 98 осіб, службовців – на 15 осіб до рівня 21 осіб та невиробничого персоналу – на 3 осіб до рівня 9 осіб.

Таблиця 2.11

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

ТОВ «ЮКА-Інвест» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Працівники основної діяльності					
із них: - робітники	216	144	98	-118	-54,7
- службовці	36	26	21	-15	-40,9
Із них - керівники	9	9	8	0	-5,4
- спеціалісти	27	17	13	-14	-52,7
Невиробничий персонал	12	10	9	-3	-25,0
Усього	264	180	128	-136	-51,5

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

Рух працівників обумовлюється переведенням їх на інші посади, виходом на пенсію, звільненням робітників за власним бажанням, скороченням штатів, прийманням нових працівників у зв'язку з розширенням виробництва. Варто зазначити, що висока плинність кадрів підприємства може викликати додаткові витрати на підготовку нових робітників, що у свою чергу може стримувати обсяги виробництва та знижувати продуктивність праці.

На практиці виділяється два види обороту:

- необхідний – під час якого діють об'єктивні причини виробництва та управління;

- надмірний – під час якого рух робітників відбувається в результаті звільнень за порушення трудової дисципліни, прогули, низької кваліфікації та ін.

Результати аналізу руху персоналу ТОВ «ЮКА-Інвест» за досліджуваний період наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз руху персоналу ТОВ «ЮКА-Інвест» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024р. до 2022р., +/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт прийому	0,07	0,06	0,06	-0,01
Коефіцієнт вибуття	0,24	0,53	0,47	0,23
Коефіцієнт плинності кадрів	0,16	0,38	0,22	0,06
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,93	0,94	0,94	0,01
Коефіцієнт загального обороту	0,31	0,59	0,53	0,22

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

Коефіцієнт прийому показує співвідношення кількості прийнятого на роботу персоналу до середньоспискової чисельності працівників. У 2024 році цей показник становив 0,06 і проти 2022 року зменшився на 0,01. Що вказує на сповільнення даного процесу.

Коефіцієнт вибуття показує співвідношення кількості звільнених робітників до середньоспискової чисельності персоналу. У 2024 році зазначений показник склав 0,47 і проти 2022 року збільшився на 0,23. Що й зумовило, по суті, зменшення загалом по підприємству чисельності працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів відображає кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни працівників до середньоспискової чисельності персоналу. У 2024 році цей показник становив 0,22 і проти 2022 року збільшився на 0,06. Що, на нашу думку, є досить високим значенням. А тому потребує уваги з боку керівництва підприємства.

Коефіцієнт стабільності персоналу – це співвідношення кількості працівників, що працювали цілий рік до середньоспискової чисельності персоналу. У 2024 році цей показник становить 0,94.

Як наслідок, коефіцієнт загального обороту – це співвідношення суми кількості прийнятого персоналу на роботу і кількості звільнених робітників до

середньоспискової чисельності персоналу. У 2024 році цей показник становив 0,53, що на 0,22 вище, ніж у 2022 році.

Ефективне використання персоналу є наслідком впливу цілого ряду факторів, вагоме місце серед яких посідає діюча на підприємстві система мотивації персоналу. Тому досліджено рівень й динаміку продуктивності праці персоналу на підприємстві (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз рівня й динаміки продуктивності праці персоналу
ТОВ «ЮКА-Інвест» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	198236	322018	462656	264420,0	В 1,3 рази
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	264	180	128	-136,0	-51,5
Чисельність персоналу основної діяльності, осіб	252	170	119	-133,0	-52,8
Загальна кількість днів, відпрацьованих усіма робітниками, люд-дні	63888	43380	31232	-32656,0	-51,1
Загальна кількість годин, відпрацьованих усіма робітниками, люд.-годин	511104	347040	249856	-261248	-51,1
Середнє число днів відпрацьованих одним робітником, дні	242	241	244	2,0	0,8
Середня тривалість робочого дня, години	8	8	8	-	-
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	750,9	1789,0	3614,5	2863,6	В 3,8 разів
Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн.	786,7	1894,2	3887,9	3101,2	В 3,9 разів
Середньоденний виробіток одного робітника, тис. грн.	3,1	7,4	14,8	11,7	В 3,9 разів
Середньогодинний виробіток одного робітника, тис. грн.	0,4	0,9	1,9	1,5	В 3,8 разів

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

Як свідчать дані, наведені в табл. 2.13, на підприємстві у 2024 році порівняно з 2022 роком відбувається збільшення показників продуктивності праці. Так, середньорічний виробіток одного працівника збільшився на 2863,6 тис. грн або в 3,8 разів і склав 3614,5 тис. грн, а середньорічний виробіток одного робітника - на 3101,2 тис. грн або в 3,9 разів і склав 3887,9 тис. грн.

Аналогічна ситуація спостерігається і щодо показників середньоденного та середньогодинного рівня продуктивності праці – збільшилися за вказаний період відповідно у 3,9 і 3,8 разів до рівня відповідно 14,8 тис. грн. і 1,9 тис. грн.

На підставі чого сформовано висновок, що запроваджена на підприємстві система мотивації персоналу нині є досить дієвою.

Продовжено дослідження у напрямку вивчення співвідношення продуктивності праці і середньої заробітної плати персоналу. Оскільки ефективність системи мотивації персоналу визначається також з урахуванням ціни, що сплачує підприємство для отримання відповідних показників продуктивності праці. Для чого проведено аналіз коефіцієнта співвідношення продуктивності праці і середньої заробітної плати (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз співвідношення продуктивності праці і середньої заробітної плати персоналу ТОВ «ЮКА-Інвест» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +, -
	2022	2023	2024	
Середньорічна продуктивність праці персоналу, тис. грн	750,9	1789	3614,5	2863,6
Середньорічна заробітна плата персоналу, тис.грн.	86,9	97,4	163,2	76,3
У тому числі без врахування премії	79,9	87,7	143,6	63,7
Коефіцієнт випередження продуктивності праці над заробітною платою	1,12	1,45	1,21	0,09
Коефіцієнт зміни заробітної плати на одиницю продукції	18,1	7,4	5,4	-12,8

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

Коефіцієнт випередження відображає випередження темпів зростання продуктивності праці проти темпів зростанням середньої зарплати. Нормативне

(рекомендоване) значення показника має бути більше одиниці: економічна віддача від персоналу перевищує вкладення матеріального стимулювання (зростання матеріального стимулювання має супроводжуватися вищим зростанням продуктивності праці).

Наведені в табл. 2.14 дані показують, що на досліджуваному підприємстві у 2024 році коефіцієнт випередження продуктивності праці над заробітною платою складає 1,21 і проти 2022 року збільшився на 0,09. Вважаємо, що це є позитивним явищем для підприємства і підтверджує висновок про досить дієву систему мотивації персоналу даного підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку значною мірою залежить від показників рентабельності виробництва і реалізації продукції. З іншої сторони, дані показники є непрямими показниками ефективності використання персоналу підприємства. Тому дані показники також використані для оцінки системи мотивації персоналу ТОВ «Юка-Інвест».

Відповідні дані наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Ефективність системи мотивації персоналу ТОВ «Юка-Інвест» за показниками рентабельності та зарплатовіддачі за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +, –
	2022	2023	2024	
Рентабельність продажів продукції, %	9,0	9,8	14,5	5,5
Рентабельність виробництва продукції, %	9,9	10,9	16,9	7,1
Зарплатомісткість, грн.	0,07	0,04	0,05	-0,02
Зарплатовіддача, грн.	14,2	23,8	22,1	7,9

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

Рентабельність продажів продукції – є одним з найважливіших показників ефективності діяльності підприємства. Цей коефіцієнт показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Показник рентабельності продажів характеризує найважливіший аспект діяльності підприємства – реалізацію основної продукції, а також оцінює

частку собівартості в продажах. Коефіцієнт рентабельності продажів зв'язує оперативну і стратегічну діяльність підприємства. У 2024 році даний показник становив 14,5%, що на 5,5 пунктів більше ніж в 2022 році.

Рентабельність виробництва продукції – це відносний показник, який характеризує економічну ефективність виробництва товару, показуючи, скільки прибутку приносить кожна гривня вкладених коштів. На підприємстві цей показник склав 16,9%, що на 7,1% більше ніж в 2022 році.

Зарплатомісткість продажів або виручки показує, яка частка отриманих доходів витрачається на зарплату працівників. На підприємстві цей показник становив 0,05 грн, що на 0,02 грн. нижче порівняно з 2022 роком. Зниження зарплатомісткості при зростанні виручки є ознакою ефективної роботи підприємства. Це означає, що підприємство ефективно використовує кошти на оплату праці, забезпечуючи високий рівень виробництва або продажів за менших витрат на персонал.

Зарплатовіддача – це показник, який характеризує ефективність використання працівників на підприємстві. Він відображає, скільки продукції (або валового виробленого продукту, або виручки від реалізації) припадає на одну гривню, витрачену на оплату праці. Зарплатовіддача - це відношення результату діяльності (обсяг виготовленої продукції, виручка від реалізації) до фонду заробітної плати. Цей показник становив у 2024 році 22,1 грн, що на 7,9 грн. більше ніж у 2022 році.

Отже, за результатами оцінювання запровадженої на ТОВ «Юка-Інвест» системи мотивації персоналу сформовано висновок, що дана система нині є досить дієвою. Підтвердженням цьому є наступні результати діяльності підприємства:

- показники продуктивності праці працівників, як середньорічний, так і середньоденний та середньогодинний, мають чітко виражену тенденцію до зростання;

- коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці і темпів росту середньої заробітної плати, який враховує ціну зростання показників

продуктивності праці, за період 2022-2024 рр. збільшився;

– непрямі показники ефективності використання персоналу – одні із ключових показників конкурентоспроможності підприємства на ринку, - показники рентабельності виробництва і реалізації продукції також збільшилися за вказаний період.

2.4. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу підприємства

На основі результатів проведеного дослідження запровадженої у ТОВ «Юка-Інвест» системи мотивації персоналу запропоновано наступні напрями вдосконалення даного процесу:

1. Запровадження на постійній основі практики проведення діагностики стану системи мотивації персоналу підприємства;
2. Удосконалення діючої на підприємстві політики преміювання працівників;
3. Широке запровадження в практику діяльності заходів нематеріальної мотивації персоналу;
4. Удосконалення методів мотивації з боку керівника ТОВ «Юка-Інвест»;
5. Удосконалення методів роботи менеджера з персоналу підприємства в частині мотивації працівників;
6. Удосконалення мотивації працівників підприємства, що працюють онлайн;
7. Поліпшення соціально-психологічного мікроклімату в колективі.

Так, нині в ТОВ «Юка-Інвест» спостерігається досить значна плінність кадрів, що вказує на невмотивованість працівників залишатись на робочому місці. Для покращення системи мотивації персоналу підприємства, перш за все, необхідно продіагностувати існуючу систему та акцентувати увагу на вирішенні існуючих проблем. При цьому дану практику необхідно запровадити на

постійній основі з визначеною періодичністю (хоча б раз на рік).

Основні елементи діагностики системи мотивації персоналу ТОВ «Юка-Інвест», а також особливості даного процесу наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Особливості та основні елементи діагностики системи мотивації персоналу ТОВ «Юка-Інвест»

Елемент діагностики	Можливі проблеми	Шляхи вирішення
Атестація персоналу	Працівники недостатньо кваліфіковані або не володіють необхідними діловими якостями	Навчання і підвищення кваліфікації
		Звільнення і пошук нових працівників
Визначення потреб працівників	Неврахування рівня потреб за А. Маслоу	Індивідуальна мотивація окремих працівників
Оцінка психологічного клімату	Несприятливий морально-психологічний клімат, конфлікти	Профілактика конфліктів
		Залучення психолога, проведення тренінгів
		Проведення корпоративних заходів
Аналіз заробітної плати та премій	Невідповідність заробітної плати середньоринковому рівню	Встановлення відповідної заробітної плати для різних посад
	Розмір премії не пов'язаний з виробничими показниками	Удосконалення діючої системи преміювання персоналу
Аналіз існуючого мотиваційного соціального пакету	Існуючий соціальний пакет не задовольняє потреби працівників і не виконує мотиваційну функцію	Удосконалення мотиваційного соціального пакету

Джерело: сформовано автором на основі [6, 11, 15].

З метою удосконалення діючої в ТОВ «Юка-Інвест» системи преміювання персоналу запропоновано застосовувати підхід до даного процесу, що базується на врахуванні рівня виконання плану – цільових показників ефективності діяльності – працівниками з обсягу та якості виробництва продукції. Вважаємо, що такий підхід буде мотивувати працівників досягати кращих результатів діяльності, сприятиме підвищенню показників їх продуктивності праці.

Рекомендований розмір премії для персоналу ТОВ «Юка-Інвест» наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Рекомендований розмір премії для персоналу ТОВ «Юка-Інвест»

Показник	Значення показника				
Рівень виконання плану виробітку, %	<90%	90-95%	95-100%	100-105%	>105%
Якість продукції, % рекламацій від обсягу виробництва	0,8-1,0%	0,7-0,79%	0,6-0,69%	0,5-0,59%	0,4-0,49%
Розмір премії, % від окладу	2%	5%	10%	15%	20%

Джерело: сформовано автором на основі [31].

Крім того, провівши аналіз основних підходів до мотивації персоналу ТОВ «Юка-Інвест», запропоновано використовувати наступні заходи нематеріальної мотивації:

- мотиваційні наради, що не повинні бути формальними, а бути побудованими на праві працівника бути рівним із керівництвом, мати змогу пропонувати свої ідеї та пропозиції, а також запроваджувати зміни або підтримувати запропоновані зміни. Даний метод надасть можливість залучити персонал в організаційне життя підприємства;

- вітання зі знаменними датами такими як: День народження, закінчення випробувального терміну, ювілейна річниця роботи, та інші знакові дати – все це привід привітати працівника. Почуття єдності із командою підприємства, розвиток лояльності до власників підприємства, відчуття партнерства із різними командами підприємства – все це дуже важливо як для окремого працівника так і для всього підприємства;

- можливість для професійного зростання. Необхідно для підвищення професійного рівня працівників, в якості заохочення оплачувати для них тренінги, стажування, семінари та курси. Це буде позитивно впливати як на працівника так на діяльність підприємства в цілому;

- публічна похвала ефективних працівників – досить простий, але в той же час дієвий метод для підтримки ентузіазму працівника, який відзначився. Зокрема, це може бути частиною мотиваційної наради або коли на підприємстві започатковані спеціальні віртуальні дошки щодо виконання різноманітних

планів та відзначення кращих;

- заходи для підвищення і підтримки командного духу – проведення різноманітних культурних заходів, тренінгів, корпоративів із залученням усього персоналу підприємства;

- гнучкий графік роботи. Деяким фахівцям не потрібно багато часу для виконання своїх завдань, і закінчивши справи вони просто чекають кінця робочого дня. У такому випадку дієвим способом мотивації може стати гнучкий графік роботи. Працівник буде знати, що якщо він зробить свою роботу швидко і якісно, то йому не потрібно буде сидіти і чекати закінчення робочого дня;

- додаткові вихідні. Один з найпростіших методів нематеріальної мотивації – оплачуваний вихідний. Коли працівники розуміють, що за якісно виконану роботу можна отримати день відпочинку, продуктивність праці значно зростає;

- надання знижок на продукцію власного виробництва. Від невеликих знижок на продукцію власного виробництва фінансовий стан підприємства не постраждає, а персонал, стане більш лояльним до керівництва. Такі знижки можуть бути як для самих працівників, так і для членів їх сімей;

- налагоджений зворотний зв'язок. Працівники мають право висловитися, поділитися своїми ідеями, побажаннями і коментарями щодо організації робочого процесу. За визначеними напрямками необхідно оцінити саму систему мотивації та участі в них кожного працівника [15, 33, 36].

З цією метою в табл. 2.18 наведені показники діагностики системи мотивації як на рівні підприємства, так і на рівні команди та окремого працівника.

Для поліпшення методів мотивації персоналу з боку керівника ТОВ «Юка-Інвест», можуть бути застосовані наступні методи:

1. Матеріальний метод – метод, в якому застосовується система стимулювання працівників підприємства, заснована на теорії підкріплення. Підкріплення поведінки заохоченням більш ефективно, ніж спроби змінити поведінку людини покаранням.

Таблиця 2.18

Показники діагностики системи мотивації на рівні ТОВ «Юка-Інвест»,
команди підприємства та окремого працівника

Напрямок діагностики	На рівні підприємства	На рівні команди	На рівні фахівця
Мотиваційні наради	Регулярність, кількість тематичних мотиваційних нарад	Регулярність відповідно до життєвого циклу проекту або/і плану роботи відділу	Кількість нарад, в яких брав участь; кількість нарад, в яких брав активну участь
Вітання зі знаменними датами	Вітання відповідно до календаря знаменних дат в історії підприємства	Вітання відповідно до календаря проекту або/і роботи відділу	Вітання відповідно до календаря особистих дат фахівця
Можливість для професійного зростання	Кількість заходів підвищення кваліфікації, навчання, перекваліфікації	Кількість заходів навчання відповідно до тематики діяльності в проекті або підрозділі	Особистий план підвищення кваліфікації
Публічна похвала ефективних працівників		Кількість заходів та форм для публічної похвали на різних рівнях	
Комфортні умови праці	Кількість соціальних пакетів	Кількість спеціальних мотиваційних соціальних пакетів для команд проектів	Кількість соціальних пакетів, в яких бере участь фахівець
Заходи для підвищення і підтримки командного духу	Кількість заходів для розвитку команд різних департаментів та проектів	Кількість заходів для одної команди	Кількість заходів, в яких брав участь фахівець
Гнучкий графік	Кількість працівників, що мають гнучкий графік		Порівняльні показники продуктивності праці, лояльності працівників при використанні/невикористанні гнучкого графіку роботи
Додаткові вихідні	Кількість працівників, що мають додаткові вихідні		Порівняльні показники продуктивності праці, лояльності працівників при використанні/невикористанні додаткових вихідних
Надання знижок	Кількість працівників, що мають знижки		Кількість знижок
Налагоджений зворотний зв'язок	Кількість пропозицій, коментарів в обговореннях, рівень залученості в зворотному зв'язку		

Джерело: сформовано автором на основі [15, 33].

2. Цільовий метод – це метод регулювання поведінки працівників за допомогою постановки цілей, або управління за цілями. Під цим методом мається на увазі те, що правильно поставлена мета шляхом формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для працівника. Постановка мети передбачає процес планування на найнижчому рівні: керівник відділу – виконавець.

3. Метод різноманіття та комплексного об'єднання ділових процесів, в основі якого лежить зміна характеристик роботи. Потрібно надати працівнику різноманітну, значиму, самостійну роботу, яка давала б можливість творчості, зростання, відповідальності, самовираження.

4. Метод партнерства в управлінні – метод залучення працівників в управління, тобто їх участь у спільному прийнятті рішень. Застосовуючи цей метод керівники будуть більш активно використовувати програми винагороди за працю, які прагнуть посилити внутрішню мотивацію і зацікавленість працівників у трудовому процесі шляхом розширення їх повноважень у діяльності підприємства. Так, наприклад, участь в управлінні підприємства може здійснюватися за допомогою обговорення та прийняття самостійних рішень менеджерами у рамках наданих їм повноважень. Участь менеджерів в управлінні підприємства матиме ряд позитивних ефектів:

- сприятиме створенню механізму професійного росту усіх працівників;
- запобігатиме конфліктам між керівниками та працівниками;
- сприятиме задоволеності працівників працею [44].

Менеджеру з персоналу ТОВ «Юка-Інвест» рекомендуємо скористатися наступними пропозиціями щодо поліпшення мотивації працівників підприємства:

1. Здійснювати систематичну перевірку термінів роботи персоналу на одній посаді і кероване горизонтальне переміщення по службі з інтервалом близько в п'ять років;

2. Забезпечувати різноманітність змісту діяльності працівника та розширення її меж. Даний фактор має діяти постійно;

3. Забезпечувати систематичний розвиток організаційної діяльності, врахування цінностей навчання й творчого підходу;
4. Реалізовувати нові форми взаємодії, наприклад, спеціальні наради начальника і підлеглого як складова частина ефективного управління;
5. Ввести систему стимулювання праці начальників підрозділів і системи мотивації для кожного фахівця;
6. Запровадити обґрунтований гнучкий графік роботи працівників;
7. Залучати персонал підприємства у розробку та вдосконалення програм стимулювання.

Особливе місце займає трудова мотивація праці. Це є актуальним, враховуючи специфіку роботи у кризовий період. Зміна формату роботи персоналу вимагає нових підходів до організації віддаленої роботи з клієнтами. Адже більшість підприємств має фрагментарний досвід запровадження інформаційних технологій для комунікацій з клієнтами, представлення інформації на порталах та сайтах, зв'язках з інфраструктурними підприємствами.

За даними опитування сайту Rabota.ua в 14% випадків компанії повністю перевели співробітників на віддалений формат, ще в 15% випадків віддалено працює тільки частина відділів. При підрахунку, майже третина фахівців активно використовує на практиці елементи платформ Zoom, Skype і Googlemeet для нарад в віддаленому форматі. Забезпечити технічну частину безперебійної роботи команди – завдання важливе, але не менш важливо створити умови, при яких працівники будуть працювати так само ефективно, як в офісі.

Віддалена робота – життєздатна модель, яку можна використовувати не тільки в період воєнного стану, а і в «мирних» умовах. Робота поза офісом дає більше можливостей для балансу в житті. Можна присвятити час сім'ї або спорту, і не витратити часу на дорогу до офісу. Зменшується формат спілкування із серії «поговорити, а чого у нас новенького» і збільшується формат продуктивних контактів. Знижується стаття витрат на утримання офісу. Розширюється географія підбору працівників. Збільшується гнучкість і варіативність найму працівників у проекти. Наприклад, у західних корпораціях досить часто

використовують та керують дистанційними командами [49].

Розглянемо п'ять ефективних способів підвищення трудової мотивації працівників, що працюють онлайн.

1. Залученість. Менеджери по персоналу мають регулярно використовувати онлайн-конференції для синхронізації загального розуміння, щоб дистанційна команда мала чітке уявлення про цілі підприємства та про свої пріоритети. У персоналу розширюється кругозір і формується причетність. В результаті кожен розуміє, що він не просто заповнює документи в віддаленому офісі, а через свою роботу вносить свій внесок у велику мету підприємства.

2. Відкритий моніторинг результатів. У зарубіжних компаніях застосовується система моніторингу результатів в режимі світлофора. Проекти і завдання відділів висвічуються різними кольорами. Наприклад, у червону зону потрапляють ті, хто не дотримувався термінів. Зеленим – виділяються вже зроблені в терміни проекти, жовтим – проекти в процесі, а червоним підсвічуються прострочені. Працівники не хочуть перебувати в червоній зоні з урахуванням загальної доступності файлу. Так працює додаткова мотивація, яка надає прискорення дій команди.

Також щомісячно слід підводити підсумки виконаних цілей через матрицю переможців. Це таблиця ключових показників діяльності кожного відділу щодо виконання завдання, досягнення прибутковості, інших важливих цілей. Моніторинг показників доцільно проводити також по системі світлофора щодо запланованих завдань і вносити змагальний ефект щодо виконаних завдань для всієї команди.

3. Синхронізація роботи команди. Регулярно необхідно синхронізовувати команду і приймати рішення шляхом співробітництва. Конфлікти і в організації, і в житті неминучі, і навіть можуть бути корисні з точки зору нових свіжих ідей. Особливо в тому випадку, коли лідер вчасно допомагає знайти нові конструктивні рішення і досягти домовленостей. Важливо час від часу знімати виникаючі розбіжності поглядів і інтегрувати організацію в одну систему.

Синхронізація важлива, так як кожен працює над своїм шматочком

процесу. Під час колективного спілкування відбувається вибудовування процесу в єдине ціле. При дистанційній роботі проблема може спливати набагато пізніше, вже при підведенні підсумків, тому лідеру особливо важливо ретельно тримати руку на пульсі відносин і не відпускати ситуацію на самоплив.

4. Довіра. Дуже складно висловлюватися на великих онлайн-конференціях і дзвінках. Заманливо відсидітися і «не дзижчати», навіть коли помічаєш шорсткості в проекті. Працівники слухають і часом просто кивають. Необхідно шукати нові аргументи для їх мотивації, більше висловлюватися. Як правило, в особистому листуванні їм буде легше висловлюватися. Після особистого спілкування в месенджерах градус довіри підвищується. На групових дзвінках з'являється активність з їх боку. Стають звучати різні думки. Керівнику залишається підтримувати атмосферу відкритості та довіри в спілкуванні.

При цьому варто зазначити, що позитивний ефект від віддаленої роботи можливий, коли працівники беруть на себе відповідальність за якість роботи і мотивовані на результат. Управління за допомогою дистанційних команд вимагає від керівника систематизації управлінських навичок і додаткової роботи щодо мотивування команди [55].

Окрім зазначеного вище, у нинішній важкий для нашої держави час, всім важко працювати та залишатись непохитними у психологічному плані, тому важливим етапом у покращенні системи мотивації персоналу є наявність позитивного соціально-психологічного клімату. Адже у колективі він сприяє виникненню почуття задоволеності в кожного працівника від участі в спільній роботі, що у свою чергу стимулює бажання працювати. Це впливає на підвищення ефективності праці і, відповідно, створює сприятливу атмосферу працівників.

Запровадження у практику діяльності ТОВ «Юка-Інвест» наведених вище заходів сприятиме покращенню результатів діяльності персоналу та підприємства загалом. Про це свідчать дані табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Прогнозі показники продуктивності праці і середньої заробітної плати персоналу ТОВ «ЮКА-Інвест» на 2024-2026 рр.

Показник	Рік		Відхилення 2026 р. до 2024 р.	
	2024	2026	+, –	%
Середньорічна продуктивність праці працівника, тис. грн	3614,5	5667,5	2053,0	56,8
Середньорічна заробітна плата працівника, тис. грн.	163,2	202,4	39,2	24,0
Коефіцієнт випередження продуктивності праці над заробітною платою	1,21	1,26	0,05	-

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.19 видно, що у 2026 році проти 2024 року середньорічна заробітна плата працівника підприємства збільшиться на 39,2 тис. грн або на 24% і складе 202,4 тис. грн. Що в перерахунку на місячну заробітну плату становитиме 16,9 тис. грн.

Це буде дієвим мотиваційним інструментом, який забезпечить збільшення середньорічного рівня продуктивності праці працівника на 2053 тис. грн або на 56,8% до величини 5667,5 тис. грн.

Таким чином, коефіцієнт випередження продуктивності праці над заробітною платою у 2026 році збільшиться на 0,05 і складе 1,26. Що вказує на підвищення ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «ЮКА-Інвест».

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «ЮКА-Інвест» – сучасне європейське підприємство, що зарекомендувало себе як надійний виробник комерційного морозильного та холодильного обладнання. Широкий асортимент, гнучка маркетингова політика, надійна та перевірена часом якість продукції, ретельний аналіз ринку, вивчення потреб покупців, постійний рух тільки вперед – ось фактори, що забезпечують стабільний розвиток підприємства та успішне його функціонування на ринку.

Продукція ТОВ «ЮКА-Інвест» (JUKA™) експортується більш ніж в 50 країн світу. За весь час існування підприємства було реалізовано понад 800 тисяч одиниць обладнання, а з 2009 р. обладнання реалізують більш ніж 60 дилерів в Україні та у близько 30 країнах за кордоном.

2. За результатами діагностики фінансово-економічного стану підприємства встановлено, що за 2022-2024 рр. ТОВ «ЮКА-Інвест» збільшило величину активів, як основних засобів, так і оборотних. Це вказує на нарощування матеріально-технічної бази підприємства. Проте, у складі оборотних активів досить велика частка дебіторської заборгованості, яка має тенденцію до збільшення, на що керівництву підприємства слід звернути увагу. Щодо пасивів підприємства, то їх структура також потребує уваги, оскільки частка власного капіталу нині складає лише 46%, а позичкового – 54%.

3. Фінансові результати діяльності підприємства за досліджуваний період змінилися наступним чином: чистий дохід та валовий прибуток підприємства збільшилися відповідно у 2,3 разів і у 3,7 разів до рівня відповідно 462,7 млн. грн і 67,0 млн. грн. Але сума чистого прибутку – зменшилася на 29,4% до рівня 3,6 млн. грн. При цьому підприємство є ліквідним. Показники ділової активності мають позитивну тенденцію зміни.

4. В наслідок оцінювання запровадженої на ТОВ «Юка-Інвест» системи мотивації персоналу сформовано висновок, що дана система нині є досить дієвою, оскільки: показники продуктивності праці працівників, як середньорічний, так і середньоденний та середньогодинний, мають чітко виражену тенденцію до зростання; коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці і темпів росту середньої заробітної плати, який враховує ціну зростання показників продуктивності праці, збільшився; непрямі показники ефективності використання персоналу – показники рентабельності виробництва і реалізації продукції також збільшилися.

5. Для удосконалення запровадженої у ТОВ «Юка-Інвест» системи мотивації персоналу запропоновано реалізувати заходи за наступними напрямками: запровадження на постійній основі практики проведення

діагностики стану системи мотивації персоналу підприємства; удосконалення діючої на підприємстві політики преміювання працівників; широке запровадження в практику діяльності заходів нематеріальної мотивації персоналу; удосконалення методів мотивації з боку керівника ТОВ «Юка-Інвест»; удосконалення методів роботи менеджера з персоналу підприємства в частині мотивації працівників; удосконалення мотивації працівників підприємства, що працюють онлайн; поліпшення соціально-психологічного мікроклімату в колективі.

6. Запровадження у практику діяльності ТОВ «Юка-Інвест» наведених вище заходів сприятиме покращенню результатів діяльності персоналу та підприємства загалом. Про це свідчать результати проведених нами розрахунків.

ВИСНОВКИ

1. Інноваційні технології в управлінні персоналом, розвиток ефективної мотивованої взаємодії на підприємстві не втрачають актуальності для розвитку сучасних підприємств. Мотивація була, є і залишиться однією із ключових функцій в управлінні, яка забезпечує поєднання ефективного використання людського капіталу з його знаннями, компетентностями, здібностями та цілями з результатами діяльності всієї організації в цілому, забезпечуючи безперервність процесу створення доданої вартості.

2. За результатами опрацювання наукової літератури встановлено, що мотивація постає і як характеристика психологічного стану людини, котрий є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу та характеризує міру її трудової активності, і як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов та трудової активності. Мотивація – це процес свідомого вибору особистістю того чи того типу поведінки згідно з поставленою метою, яка спонукає її до певних дій або бездіяльності.

3. Мотиваційний процес має циклічний характер і складається з шести етапів. Перший етап – виникнення потреби. Другий етап – пошук засобів задоволення потреби. Третій етап – пошук і аналіз інформації, зважування власних можливостей, аналіз зовнішніх умов, зокрема обмежень і перешкод. Четвертий етап – визначення напрямів дій. П'ятий етап – виконання конкретних дій, щоб досягти поставлених цілей і задовольнити потребу. Шостий етап – одержання винагороди за дії.

4. Одним з найпопулярніших нині підходів до оцінювання мотивації персоналу є оцінка за ключовими показниками ефективності, що включається у систему менеджменту продуктивності і дає змогу адаптувати систему винагород до конкретних досягнень працівників у рамках організаційних цілей. При цьому оцінку ефективності системи мотивації слід здійснювати з урахуванням наступних принципів: 1. Індивідуальний підхід до працівника; 2. Забезпечення максимальної об'єктивності оцінки персоналу. 3. Застосування збалансованої системи показників; 4. Забезпечення психологічно-емоційної стабільності в

колективі.

5. Система показників оцінки мотивації персоналу включає три групи показників: 1. Показники економічної ефективності діяльності працівників (продуктивність праці, дохідність, прибутковість, рентабельність персоналу); 2. Показники соціальної ефективності (характеризують ступінь використання потенційних можливостей кожного працівника, його творчих здібностей, успішність вирішення соціальних завдань розвитку колективу, ступінь задоволеності персоналу різними аспектами праці); 3. Показники цільової ефективності (визначаються, як ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів).

6. Оцінювання системи мотивації персоналу здійснювали на ТОВ «ЮКА-Інвест». Це сучасне європейське підприємство, що зарекомендувало себе як надійний виробник комерційного морозильного та холодильного обладнання. Широкий асортимент, гнучка маркетингова політика, надійна та перевірена часом якість продукції, ретельний аналіз ринку, вивчення потреб покупців, постійний рух тільки вперед – ось фактори, що забезпечують стабільний розвиток підприємства та успішне його функціонування на ринку. Продукція ТОВ «ЮКА-Інвест» (JUKA™) експортується більш ніж в 50 країн світу. За весь час існування підприємства було реалізовано понад 800 тисяч одиниць обладнання, а з 2009 р. обладнання реалізують більш ніж 60 дилерів в Україні та у близько 30 країнах за кордоном.

7. За результатами діагностики фінансово-економічного стану підприємства встановлено, що за 2022-2024 рр. ТОВ «ЮКА-Інвест» збільшило величину активів, як основних засобів, так і оборотних. Це вказує на нарощування матеріально-технічної бази підприємства. Проте, у складі оборотних активів досить велика частка дебіторської заборгованості, яка має тенденцію до збільшення, на що керівництву підприємства слід звернути увагу. Щодо пасивів підприємства, то їх структура також потребує уваги, оскільки частка власного капіталу нині складає лише 46%, а позичкового – 54%.

8. Фінансові результати діяльності підприємства за досліджуваний період змінилися наступним чином: чистий дохід та валовий прибуток підприємства

збільшилися відповідно у 2,3 разів і у 3,7 разів до рівня відповідно 462,7 млн. грн і 67,0 млн. грн. Але сума чистого прибутку – зменшилася на 29,4% до рівня 3,6 млн. грн. При цьому підприємство є ліквідним. Показники ділової активності мають позитивну тенденцію зміни.

9. В наслідок оцінювання запровадженої на ТОВ «Юка-Інвест» системи мотивації персоналу сформовано висновок, що дана система нині є досить дієвою, оскільки: показники продуктивності праці працівників, як середньорічний, так і середньоденний та середньогодинний, мають чітко виражену тенденцію до зростання; коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці і темпів росту середньої заробітної плати, який враховує ціну зростання показників продуктивності праці, збільшився; непрямі показники ефективності використання персоналу – показники рентабельності виробництва і реалізації продукції також збільшилися.

10. Для удосконалення запровадженої у ТОВ «Юка-Інвест» системи мотивації персоналу запропоновано реалізувати заходи за наступними напрямками: запровадження на постійній основі практики проведення діагностики стану системи мотивації персоналу підприємства; удосконалення діючої на підприємстві політики преміювання працівників; широке запровадження в практику діяльності заходів нематеріальної мотивації персоналу; удосконалення методів мотивації з боку керівника ТОВ «Юка-Інвест»; удосконалення методів роботи менеджера з персоналу підприємства в частині мотивації працівників; удосконалення мотивації працівників підприємства, що працюють онлайн; поліпшення соціально-психологічного мікроклімату в колективі. Запровадження у практику діяльності ТОВ «Юка-Інвест» наведених вище заходів сприятиме покращенню результатів діяльності персоналу та підприємства загалом. Про це свідчать результати проведених нами розрахунків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бараннік Я.М. Сучасні тенденції контролінгу персоналу в Україні. Збірка наукових праць I-ї Міжнародної науково-практичної конференції Національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут. м. Бережани, 05 листопада 2020 року. Бережани, 2020. С. 28–29.
2. Бойченко А.А., Шмиголь Н.М., Гальцова О.Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 5. С. 44-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_5_8
3. Ведерніков М. Д. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №3. С. 239-247
4. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. Modern Economics. 2023. №38(2023). С. 22-27.
5. Гапєєва О.М., Скакун В.В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5
6. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, № 1. С. 107-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11
7. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №435-IV. Редакція від 21.10.2019 №2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
8. Грищенко Д.Г., Кайданович В.В. Формування кадрового резерву як інструменту мотиваційного менеджменту. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 3. С. 98-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_3_20

9. Гуляс І.А. Психологія мотивації та цілепокладання в організації: навчальний посібник. Київ: Людмила, 2023. 176 с.
10. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3(55). С. 94–100.
11. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.
12. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
13. Дяконова І.І., Щербина Т.В., Юрченко А.А., Сіняговський Ю.В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 241-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_29
14. Єщенко М.Г., Флоркевич П.А. Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства. Галицький економічний вісник. 2022. №1. С. 112-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_1_14
15. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. Вип.2. С. 23-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2021_2_6
16. Жосан Г.В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. Бізнес Інформ. 2021. №3. С. 179–187.
17. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. Інтелект XXI. 2021. Випуск 2. С. 33–37.
18. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995, ВВР, №17. Редакція від 01.01.2017 №1774 –VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

19. Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996, ВВР, 1997, №2. Редакція від 21.06.2019 № 2728 – VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>
20. Закон України «Про колективні договори та угоди» від 01.07.1993. ВВР, 1993 № 36. Редакція від 01.01.2015 №77-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
21. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992, ВВР, 1992, Ц49. Редакція від 20.01.2018 №2249- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
22. Капліна А.І. Алгоритм розробки та застосування системи мотивації на підприємствах аграрної галузі. Ефективна економіка. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_41
23. Карбовська Л.О., Філіпов І.М. Підвищення мотивації співробітників: теорія і практика. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. Вип. 2. С. 78-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaure_2023_2_13
24. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.
25. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.
26. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134-136.
27. Кодекс законів про працю України. Редакція від 25.09.19 № 113-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
28. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової

промисловості. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4

29. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.

30. Конституція України від 28.06.1996 №254 к/96-ВР. Редакція від 21.02.19, №2680-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

31. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. № 3. С. 178-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anopr_2023_3_33

32. Кудренко Н.В., Борщівська А.В., Калайда Ю.Ю. Система оцінки та мотивації праці, шляхи її вдосконалення. Бізнес-навігатор. 2021. Вип. 3. С. 97-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_3_18

33. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. № 3. С. 74-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_3_11

34. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Характеристика механізму та методів соціально-економічної мотивації персоналу. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 72(2). С. 78-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_72\(2\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_72(2)_14)

35. Лоулер Е. та ін. Мотивація персоналу: теоретичний аспект. Київ, 2019. 160 с.

36. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: Університетська книга. 2023. 592 с.

37. Маляренко А. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. АҀОГОΣ. Online. 2020. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html>

38. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. За заг. ред. О.І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

39. Менеджмент персоналу: навч. посібник (практикум). Біла Церква: Білоцерківдрук, 2020. 171 с.

40. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. За заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
41. Менеджмент персоналу: навчальний посібник За заг. ред. В.П. Петкова. Київ: Видавництво «КНТ», 2025. 312 с.
42. Менеджмент персоналу: підручник За заг. ред. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
43. Митрофанова Г.Я., Євтушенко О.А., Глухий А.О. Роль мотивації досягнення успіху у процесі професійного становлення потенційних керівників-лідерів. *European vector of economic development*. 2023. № 2. С. 84-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2023_2_9
44. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 171-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14
45. Овчарук О.М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 48-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_166_10
46. Осипова Є.Л., Голобородько Г.Я. Формування мотиваційного механізму підприємства на різних етапах життєвого циклу. *Economic synergy*. 2023. Iss. 4. С. 110-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_4_10
47. Остряніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20
48. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер. Економічні науки*. 2021. Т. 5, № 11 (55). С. 42–46.
49. Петряєв О.О., Дяченко Ю.І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. № 11(2). С. 21-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(2)_5)
50. Писаренко С.В., Опанасенко О.С., Божко К.В. Зміна концепції

мотивації праці та її вплив на ефективність діяльності підприємств. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. Вип. 3. С. 83-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaure_2022_3_14

51. Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В., Комсомольський М.Г. Особливості та функції професійної мотивації персоналу сучасного підприємства. Економічний простір. 2021. № 176. С. 120-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2021_176_23

52. Припишнюк А.В., Пахота Н.В. Світовий досвід формування мотиваційного механізму кадрового потенціалу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 18(2). С. 35-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_18\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_18(2)__8)

53. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати. Наказ Держкомстату України від 13.01.2004 № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text>

54. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу. Регіон. аспекти розвитку продуктив. сил України. 2018. № 22. С. 92–97.

55. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10

56. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. № 3. С. 246–252.

57. Пустовіт Є, Басюк Є. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. № 3(76), 2021. С. 47-63.

58. Савченко І.Г., Мельничук М.О., Курилова Н.М., Скок Р.А. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_40

59. Сайко Р.В. Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління

персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36/2023. С. 60-69.

60. Свидрук І.І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 38. С. 42-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_38_9

61. Середа Г.В., Скирда А.В. Застосування бенефітів як інструменту мотивації персоналу в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_61

62. Сметаняк В.І., Магмет І.Б. Психологічні засади підвищення мотивації праці в організації. Перспективи та інновації науки. 2023. № 15. С. 817-829. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2023_15_71

63. Телишевська Л.І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. «Молодий вчений». Економічні науки. Випуск № 7 (59). Липень, 2018. с. 498-502

64. Тимченко О.І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_58

65. Тимченко, І. П., Левіна, А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. Економічний простір, 2021. (169), 84-91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16>

66. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. Рекуненко І.І. та ін. (5 осіб). Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 254-262. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_31

67. Управління персоналом : підручник За заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

68. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. За заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

69. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник

ефективності управлінської праці. Вісник ЖДТУ. 2018. № 4 (82). С. 98-102.

70. Фурман Д.Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. Ефективна економіка. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18

71. Ханяк К.В., Саламон О.Л., Далик М.В. Вплив стресогенних ситуацій на професійну мотивацію працівників в умовах воєнного стану. Перспективи та інновації науки. 2023. № 12. С. 782-792. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2023_12_67

72. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління», 2018 № 4(15). С.225-228.

73. Хачатрян В.В. Мотивація працівників як індикатор розвитку підприємницького потенціалу підприємства. актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 3. С. 16-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2021_3_5

74. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2018. № 10. С. 293-298.

75. Цимбалюк Г.С., Кравчук Р.В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. Вип. 2. С. 54-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2022_2_8

76. Цимбалюк С., Білик М. Оцінювання персоналу. К.: КНЕУ. 2021. 311 с

77. Чебанюк С., Орджонікідзе А., Токарев О., Савенко О. Роль стратегічного управління персоналом в підвищенні ефективності роботи підприємства. Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Суми, 17-18 квітня 2024 р.). Суми: Поліграфічний відділ «НОВА». С. 14-23.

78. Шушпанов Д., Литвинюк А. Інновації у сфері мотивації та

стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. Актуальні проблеми менеджменту та публік. управління в умовах інновац. розвитку екон. : матеріали доп. Всеукр. наук.- практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, (Тернопіль, 15 трав. 2020). Відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. Ч. 1. С. 218–222.

79. Щетініна Л. В. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 268-275.

ДОДАТКИ