

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент**

Форма навчання: _____ заочна _____
(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність
персоналу»

(назва теми)

здобувача _____ Рудичевої Тетяни Андріївни _____
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.т.н., доцент Данилевич Наталія Станіславівна _____
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

Менеджмент персоналу

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи
(гарант)

освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Рудичевій Тетяні Андріївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

форми навчання _____ заочної
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему*

Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність персоналу

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 2024р.
№ _____

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
ТОВ «Укragрозапчастина»**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ

(назва розділу)

Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

(назва розділу)

Розділ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

(назва розділу)

Об'єкт дослідження:

Об'єктом даного дослідження виступає система мотивації персоналу та її вплив на конкурентоспроможність персоналу

Предмет дослідження:

Предметом даного дослідження є методи удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА»

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних аспектів і розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації персоналу як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

Визначити сутність та види мотивації персоналу на підприємстві. Розглянути сучасні тенденції та технології мотивації персоналу. Охарактеризувати вплив мотивації персоналу на конкурентоспроможність персоналу підприємства.

У Розділі 2

Визначити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Украгрозапчастина». Провести детальний аналіз системи мотивації на ТОВ «Украгрозапчастина»

У Розділі 3

Розробити рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Украгрозапчастина». Провести оцінку ефективності розроблених заходів з удосконалення мотивації персоналу та їх вплив на конкурентоспроможність персоналу ТОВ «Украгрозапчастина»

Завдання підготував науковий керівник:

_____	_____ / Данилевич Н.С.	
(дата)	(підпис)	(прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

_____	_____ / Рудичева Т.А.	
(дата)	(підпис)	(прізвище, ініціали)

Реферат

Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність персоналу

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, у першому розділі 3 підпункти, у другому та третьому по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми мотивації персоналу, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 60 аркушів, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 20 таблиць, 6 рисунків. Під час написання використано 36 джерел. Робота містить 2 додатки.

Об’єктом дослідження є процес підвищення мотивації персоналу та її вплив на конкурентоспроможність персоналу ТОВ «Украгрозапчастина».

Предметом дослідження є методи удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА»

Метою дослідження є розкриття ефективних інструментів та удосконалення практичних рекомендацій щодо формування механізму системи мотивації персоналу підприємства ТОВ «Украгрозапчастина» та оцінка її впливу на конкурентоспроможність персоналу в умовах сучасного бізнесу.

Для досягнення мети були поставлені наступні **завдання**:

- визначити сутність та види мотивації персоналу на підприємстві;
- оцінити сучасні тенденції та технології мотивації персоналу;
- визначити вплив мотивації персоналу на конкурентоспроможність персоналу підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Украгрозапчастина»;
- проаналізувати систему мотивації на ТОВ «Украгрозапчастина»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу;
- оцінити ефективність розроблених заходів з удосконалення мотивації персоналу та їх вплив на конкурентоспроможність персоналу.

Наукова новизна кваліфікаційного дослідження полягає у тому, що воно розширює наші знання про використання мотиваційного механізму для підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Конкретно,

дослідження спрямоване на поглиблення розуміння існуючих методологій і розробку нових підходів у цій області. Одним з ключових результатів є концепція ефективної системи мотивації та стимулювання управлінського персоналу виробничого підприємства. Ця концепція передбачає створення додаткових стимулів на основі балів, отриманих під час оцінки якості роботи персоналу. Ці зусилля спрямовані на підвищення загальної конкурентоспроможності персоналу, що в свою чергу сприятиме успіху підприємства.

Ключові слова: менеджмент персоналу, мотивація, конкурентоспроможність підприємства, ефективність, стимулювання.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми

«Менеджмент персоналу»

Рудичевої Тетяни Андріївни

(прізвище, ініціали)

на тему _____ Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність персоналу _____
(назва теми)

1. Актуальність теми: У сучасних умовах економічної нестабільності та жорсткої конкуренції на ринку праці, питання мотивації персоналу набуває особливої актуальності. У контексті глобалізації та високої конкуренції на ринку, ефективна система мотивації може стати ключовим фактором утримання та розвитку талановитих співробітників.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: Використано репрезентативний масив сучасних класичних, полемічних вітчизняних літературних джерел, зокрема підручників, навчальних посібників та статей членів кафедри. Обґрунтовано вибір методик аналізу досліджуваних проблем, які повною мірою застосовані в аналітичному розділі КБР. 2 - ий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації, а саме: досягнень та проблем. Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками. У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки. Висновки стисло відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми. Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

3. Наявність самостійних розробок автора Дослідження полягає у визначенні основних напрямів проєктування та розроблення системи мотивації персоналу. Узагальнено результати теоретико-методичних напрацювань з обраної теми. Запропоновано практичні заходи щодо впровадження системи мотивації на досліджуваному підприємстві.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: основні поняття здебільшого визначені, але не завжди наявні критичні зіставлення та узагальнення різних поглядів, авторська наукова позиція не завжди проголошена.

5. Наявність недоліків: У завершенні 2 – го розділу відсутня систематизація виявлених проблем і причин з графічним їх відображенням, проте є окремі недоліки в опрацюванні отриманих результатів, некоректності у представленому аналізі; аналітична частина не завершується систематизацією виявлених проблем (ризиків, загроз) та резервів.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 66 балів, відповідає нормативним вимогам щодо змісту та оформлення дипломних робіт освітнього ступеня «бакалавр» і може бути рекомендована до захисту перед ЕК.

Науковий керівник

(підпис)

“ 03 ” _____ 06 _____ 2024 __ р

доцент, доцент, к.т.н.
(посада, учене звання, науковий ступінь)

Данилевич Н.С.

(прізвище, ініціали)

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Рудичевої Тетяни Андріївни

на тему «Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. У сучасних умовах економічної нестабільності та жорсткої конкуренції на ринку праці, питання мотивації персоналу набуває особливої актуальності. Підвищення ефективності роботи працівників та забезпечення їхньої лояльності до компанії є ключовими чинниками для підтримки конкурентоспроможності організації. Проблеми, пов'язані з низьким рівнем мотивації, можуть призвести до збільшення плинності кадрів, зниження продуктивності праці та загального рівня задоволеності роботою. Тому, на думку студентки, дослідження методів і засобів мотивації персоналу, а також їхній вплив на конкурентоспроможність підприємства, є надзвичайно важливим у сучасних умовах. Розробка ефективних стратегій мотивації може суттєво вплинути на стабільність та розвиток компаній в Україні, що особливо актуально в умовах економічної кризи та соціальних викликів.

Якість проведеного дослідження. Кваліфікаційна робота Рудичевої Т.А. є глибоким науковим дослідженням, яке базується на детальному теоретичному та емпіричному аналізі. В роботі розглянуто сутність та види мотивації персоналу, сучасні тенденції та технології мотивації, а також їхній вплив на конкурентоспроможність персоналу. Особливо варто відзначити високий рівень аналізу організаційно-економічного стану підприємства ТОВ «Украгрозапчастина», де було проведено дослідження системи мотивації персоналу. Студентка використала різноманітні методи дослідження, включаючи соціологічні опитування, аналіз даних та порівняння різних підходів до мотивації. Це дозволило отримати обґрунтовані висновки та пропозиції, що є актуальними та доцільними для підвищення мотивації працівників та покращення їхньої конкурентоспроможності.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Дослідження є глибоким та всебічним, що свідчить про ґрунтовне вивчення теми. Матеріал викладений послідовно, з детальним аналізом теоретичних засад мотивації персоналу та їхнього впливу на конкурентоспроможність організації. Студентка продемонструвала високий рівень аналізу та критичного мислення при оцінці організаційно-економічного стану підприємств, які були об'єктами дослідження. Заходи щодо підвищення мотивації персоналу є обґрунтованими та послідовними. Розроблені рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу є практично значимими та можуть бути успішно впроваджені на підприємстві. Оцінка ефективності цих заходів є чітко структурованою та обґрунтованою.

Зауваження. Суттєві зауваження до роботи відсутні.

Практична значущість висновків і рекомендацій. Запропоновані у роботі заходи щодо підвищення мотивації персоналу можуть бути успішно впроваджені в практику українських підприємств, зокрема, ТОВ «Украгрозапчастина». Вони сприятимуть покращенню робочого клімату, підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів, що в кінцевому результаті призведе до зміцнення конкурентоспроможності компаній на ринку праці. Підприємства, що застосують дані рекомендації, зможуть гарантувати постійну взаємодію з автором в процесі реалізації цих змін, що сприятиме ефективному впровадженню запропонованих заходів та досягненню бажаних результатів.

Рецензент:

Начальник відділення

АТ «ІдеяБанк»

Гордієнко В.П.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Сутність та види мотивації персоналу на підприємстві	6
1.2. Сучасні тенденції та технології мотивації персоналу	14
1.3. Вплив мотивації персоналу на конкурентоспроможність персоналу підприємства	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Укragрозапчастина»	24
2.2. Аналіз системи мотивації на ТОВ «Укragрозапчастина».....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА».....	38
3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення мотивації персоналу	38
3.2. Оцінка ефективності розроблених заходів з удосконалення мотивації персоналу та їх вплив на конкурентоспроможність персоналу	47
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. Питання мотивації є надзвичайно актуальним на сучасному етапі розвитку України. Серед різноманітних ресурсів, які використовує підприємство, персонал є найбільш складним і специфічним, адже ефективність діяльності підприємства залежить від ефективності роботи саме його персоналу. Зацікавленість працівників у своїй праці призводить до підвищення продуктивності праці, чого можна досягти шляхом створення належних умов. Мотивація - є одним із ключових обов'язків керівництва підприємства. Щоб підприємство реалізувало свій потенціал для економічного зростання та було конкурентоспроможним, ефективна мотивація має вирішальне значення. Недостатня мотивація може перешкоджати зростанню фінансових показників підприємства. Тому, підвищення мотивації персоналу є актуальним питанням для підприємств всіх форм власності і спеціалізації, що і обумовило вибір теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та реалізації мотиваційної діяльності на підприємстві досліджувало багато зарубіжних вчених-економістів. Серед них: А. Сміт, А. Маслоу, Д. МакГрегор, А. Врум, Ф. Тейлор, М. Фоллет, А. Файоль та інші. Цю проблему у своїх публікаціях також розглядали такі вітчизняні науковці, як Колот А. М., Лопушняк Г.С., Цимбалюк С. О., Поплавська О.М., Кравчук О.І та інші. Однак, досі не сформовано усталеного визначення поняття мотивації персоналу організації та її впливу на конкурентоспроможність персоналу.

Метою дослідження є розкриття ефективних інструментів та удосконалення практичних рекомендацій щодо формування механізму системи мотивації персоналу підприємства ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» та оцінка її впливу на конкурентоспроможність персоналу в умовах сучасного бізнесу.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- визначити сутність та види мотивації персоналу на підприємстві;
- оцінити сучасні тенденції та технології мотивації персоналу;

- визначити вплив мотивації персоналу на конкурентоспроможність персоналу підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Украгрозапчастина»;
- проаналізувати систему мотивації на ТОВ «Украгрозапчастина»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу;
- оцінити ефективність розроблених заходів з удосконалення мотивації персоналу та їх вплив на конкурентоспроможність персоналу.

Об’єктом дослідження є процес підвищення мотивації персоналу та її вплив на конкурентоспроможність персоналу ТОВ «Украгрозапчастина».

Предметом дослідження є методи удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА»

Методи дослідження. Для досягнення цілей дослідження було використано наступні методи: теоретичні: аналіз наукової літератури щодо проблематики дослідження, систематизація, класифікація, узагальнення, синтез, а також використання індуктивних та дедуктивних методів; емпіричні: аналіз окремих нормативно-правових документів та звітності окремих міжнародних кредитно- фінансових організацій; математико-статистичні: використання для аналізу числових даних про діяльність відповідних організацій; графічні для представлення даних аналізу та ін.

Наукова новизна кваліфікаційного дослідження полягає у тому, що зазначено важливість впровадження вдосконалених стратегій для підвищення мотивації працівників на ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» для викорінення таких проблем, як незадоволення системою мотивації та стимулювання, недоліки в системі оцінки ефективності та необхідності постійного вдосконалення методів мотивації та стимулювання.

Окрім того запропоновано ряд заходів для подолання даних викликів, серед яких:

1. Перехід до делегування повноважень.
2. Автоматизація системи оцінки ефективності.

3. Запровадження навчальних занять для підвищення кваліфікації.

Характер виконання кваліфікаційної роботи: за власною ініціативою автора.

Інформаційна база дослідження. У процесі написання роботи були використані нормативні документи, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання з теми дослідження.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та види мотивації персоналу на підприємстві

Для належної та успішної роботи будь-якого виробничого процесу, будь-яка організація чи компанія, яка надає послуги, продає чи виробляє товари, повинна мати ефективну структуру, яка буде складатися з мотивованих, кваліфікованих працівників.

Слід погодитись із думкою Базалійської Н. П. та Міщука В. В., що стимулювання працівників є одним з найважливіших аспектів управління персоналом, оскільки компанії можуть отримати значні вигоди під час участі в їх діяльності. Саме тому так важливо стимулювати працівників, зосереджуватися на досягненні цілей компанії, адже це першочергове завдання управління персоналом. Найважливішою проблемою є недостатність знань про основні принципи мотивації персоналу та економія коштів на методах їхнього заохочення. Компанії, які прагнуть підвищити ефективність робітників, найчастіше фокусуються на соціальних і психологічних аспектах особистої стимуляції, що призводять до конкретних результатів від виробничо-господарської діяльності, з найменшою кількістю низьких ризиків [2, с.232].

Труднощі мотивації персоналу вивчаються й аналізуються багатьма вітчизняними науковцями-дослідниками, такими як Колот А.М., Лопушняк Г.С., Цимбалюк С.О., Поплавська О.М., Кравчук О.І [15, 16, 19, 25, 34]. Вони систематизували та максимально адаптували зарубіжний досвід мотивації персоналу, зосереджуючись переважно на ефективних методах матеріального стимулювання. Однак, досі не сформовано стійкого визначення поняття мотивації персоналу організації та не досліджено її дію на конкурентоспроможність працівників.

Аналіз визначення поняття мотивації (табл. 1.1) показує, що кожен автор має своє трактування цього поняття, але в загальному, мотивація – це набір стимулюючих чинників, які заохочують людину займатися певною діяльністю.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття мотивація.

Визначення поняття «мотивація»	Автор	Ключове слово
Це процес емоційно-чуттєвого зіставлення уявлення про власну потребу з образом зовнішнього об'єкта, або внутрішній психічний механізм людини, що сприяє розпізнаванню об'єкта відповідно до її потреб та ініціює відповідну поведінку для його привласнення.	Маскон І.В., Бутко М., Белокур Є.	внутрішній психічний механізм людини
Це функція задоволення структури потреб: фізіологічних, потреб у захищеності, приналежності, шані та визнанні, самореалізації.	А. Маслоу	бажання задоволення
Це усвідомлений бажаний результат задоволення потреб та досягнення успіху.	Вернадський А.А.	свідоме прагнення
Це процес стимулювання людей до праці, який включає використання мотивацій для досягнення особистих або корпоративних цілей.	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	процес спонукання

Джерело: розроблено автором на основі [3].

Поняття «мотивація» має багато аспектів і включає різноманітні роздуми. Мотивація може виявлятися переважно через стан людини та процеси, спрямовані на його зміну. У широкому розумінні, мотивація (перше визначення) описує психологічний стан особи, відображаючи її потреби, інтереси та орієнтації на певний період, а також відображає рівень її працездатності. Цей стан є результатом взаємодії внутрішніх факторів (мотивації, очікувань, цінностей і т. д.) та зовнішніх впливів (стимулів) [28].

Мотивація персоналу (у другому значенні) може бути розглянута як процес, який формує мотиваційні настанови та динаміку (розвиток) праці. Цей процес полягає у свідомому виборі людиною певної поведінки для досягнення поставленої мети. Це включає як внутрішні, так і зовнішні фактори, що

впливають на робочу поведінку, такі як мотивація, очікування, цінності тощо [28]. Мотивація трудової діяльності є результатом взаємодії внутрішніх мотивацій людини з зовнішніми стимулами праці.

У третьому значенні мотивацію персоналу можна розглядати як сферу професійної діяльності, спрямовану на розробку методів впливу на поведінку людини в організаціях для досягнення індивідуальних та організаційних цілей [26, с.41]. Мотивація персоналу управління відповідає за створення та закріплення в корпоративній культурі певного стимулу для кожного працівника.

Мотивація персоналу - це напрямок у процесі управління працівниками, спрямований на створення та закріплення в корпоративній культурі певного стимулу для кожного працівника. В сучасній управлінській практиці це виражається у високій оцінці та матеріальному заохоченні успішних працівників, а також адміністративній карі за непродуктивну діяльність. Проте слід пам'ятати, що наука управління персоналом постійно розвивається, а отже, методи мотивації вдосконалюються з урахуванням сучасних уявлень та потреб людей. На глобальному рівні, розумна система мотивації сприяє підвищенню ефективності не лише окремих працівників, але і всієї команди, підрозділу або департаменту, що сприяє зниженню плинності персоналу та створює здорові взаємини в колективі. Це в свою чергу призводить до підвищення економічних показників підприємства та його конкурентоспроможності на ринку. Узагальнюючи, мотивація - це комплекс факторів, що стимулюють людину до певних дій, і можуть бути як внутрішнього, так і зовнішнього походження, впливаючи на її поведінку свідомо чи несвідомо[4, с.98].

Відношення до праці визначається бажанням людини максимально використовувати свої фізичні та розумові можливості, застосовувати свій досвід і знання, досягати певних результатів. Це виявляється у її поведінці, мотивації та оцінці власної праці. Мотивація - це процес свідомого вибору дій, обумовлений впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (стимулів і мотивів). У менеджменті мотивація - це функція, спрямована на створення стимулів до праці (заохочення до повної самовіддачі) [31, с.33].

Основне уявлення теорій мотивації полягає в тому, що особа, усвідомлюючи поставлені перед нею завдання і знаючи можливу винагороду за їх виконання, порівнює це зі своїми потребами та можливостями, і приймає відповідні рішення.

Основні цілі мотивації включають:

- Розвиток усвідомлення кожним працівником значення мотивації в процесі праці;
- Навчання персоналу та керівництва психологічним аспектам спілкування;
- Впровадження демократичних підходів до управління персоналом кожним керівником з використанням сучасних методів мотивації [30].

Мотивація, як головна функція менеджменту, пов'язана з процесом стимулювання самого себе та інших осіб до дій, формуючи мотиви поведінки для досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Стимулювання праці виступає як засіб впливу на активність персоналу, викликаючи активність через інтерес, як матеріальний, так і моральний. Здатна мотивація персоналу сприяє розвитку та функціонуванню організації. Процес мотивації починається з ідентифікації невідповідних потреб, за якими встановлюється мета. Для задоволення цих потреб важливо визначити дії, що призведуть до досягнення мети та задоволення потреб. Основна мета функції мотивації полягає в ідентифікації потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації, розробці систем оплати праці за результати, застосуванні різних форм оплати праці, а також використанні стимулів для ефективної співпраці працівників у колективі та на підприємстві в цілому [12, с.59].

Серед інших класифікацій, які базуються на формі задоволення потреб, можна виділити два основних типи мотивації: матеріальне стимулювання (економічна мотивація) та нематеріальні фактори (соціальні або моральні; організаційні). До останньої категорії також належать статусна та трудова мотивація (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Види мотивації персоналу.

За джерелами виникнення мотивів	<i>Внутрішня</i>	Самостійне оцінювання результатів праці
	<i>Зовнішня</i>	Позитивне оцінювання роботи керівництвом
За спрямованістю на досягнення цілей фірми	<i>Позитивна мотивація</i>	Підвищення авторитету, доручення особливої роботи, матеріальне заохочення
	<i>Негативна (демотивація)</i>	Матеріальні стягнення, зниження в посаді, психологічна ізоляція
За формою задоволення потреб	<i>Матеріальна</i>	Дивіденди, участь в капіталі, преміювання, оплата навчання, пільгові кредити
	<i>Нематеріальна</i>	Гнучкий графік роботи, можливість самореалізації
	<i>Статусна</i>	Визнання лідерства, залучення до вищого соціального прошарку суспільства, кар'єрний ріст

Джерело: розроблено автором на основі [9].

Теоретичні концепції мотивації персоналу надають підґрунтя для розробки системи її оцінки. Основні аспекти оцінки мотивації персоналу в умовах кризи відповідають суті процесу мотивації на підприємстві, який А. М. Колот визначає так: «Мотивування полягає в стимулюванні персоналу до ефективної та відповідальної діяльності для досягнення цілей підприємства, що включає визначення потреб персоналу, розробку систем винагороди за виконану роботу, використання різноманітних форм оплати праці та застосування стимулів для ефективної взаємодії між учасниками спільної діяльності» [15, с.25].

Сьогодні одним із найпопулярніших методів оцінки персоналу є використання ключових показників ефективності (KPI), які інтегруються у систему управління результативністю. Це дозволяє коригувати систему винагороди відповідно до конкретних досягнень працівників у межах організації. Ця система заснована на стимульно-реакційному підході, коли оцінюється поведінка працівника. Як недолік цієї системи, можна виділити, що таке оцінювання не дає інформації про мотивацію працівників, а отже й про підвищення продуктивності праці за рахунок її використання, а в рамках антикризового управління при зміні пріоритетів система може бути повністю зруйнована [32, с.135].

Важливо відзначити, що оцінка мотивації персоналу не обмежується використанням тільки кількісних методів. Це підтверджується наявністю значного набору якісних методів оцінки персоналу. У загальному плані поєднання кількісних і якісних методів оцінки мотивації можливо реалізувати шляхом включення поняття конкуренції. Так, згідно з висловлюванням Кучинського В., : «людина є фактором, який піддається постійним, але не контрольованим змінам у підприємстві. Завданням менеджменту в цьому контексті є розуміння закономірностей розвитку особистості та створення відповідних програм, які забезпечують задоволення зростаючих потреб кожного працівника краще, ніж у конкурентів» [17, с.15].

Задля покращення результативності діяльності підприємства необхідно зміцнити мотивацію персоналу, що може призвести до наступних переваг:

- Підвищення продуктивності роботи персоналу;
- Швидше досягнення цілей підприємства;
- Створення зв'язку між результативністю праці працівників та їхньою оплатою та нематеріальним стимулюванням;
- Забезпечення прозорості у системі стимулювання;
- Зменшення текучості кадрів;
- Покращення психологічного клімату на робочому місці;
- Підвищення ефективності командної роботи [34].

Зазвичай, способи підвищення мотивації праці розділяють на матеріальні та нематеріальні. Перший підхід передбачає використання оплати праці як механізму мотивації в системі підвищення продуктивності праці. Він включає в себе поліпшення системи оплати праці, можливість співробітників брати участь у власності та прибутку підприємства [3, с.25]. Хоча мотивація через оплату праці важлива, постійне збільшення рівня заробітної плати не завжди призводить до підтримки належного рівня працездатності та підвищення продуктивності. Використання цього підходу може бути корисним для тимчасового збільшення продуктивності праці.

Таблиця 1.3 – Основні методи мотивації праці персоналу.

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення (примус)	На основі почуття страху покарання, наприклад, у матеріальній сфері пов'язано з примусом стягнення, звільнення, переведення на іншу роботу, низькооплачувана посада або робота. У соціально-психологічній сфері управління метод примусу найчастіше виявляється у формах, пов'язаних зі страхом публічного приниження, образи та стресу. Людина, яка боїться образитися або хвилюватися за своє здоров'я, стає покірною.
Винагородження	Засновано на системі економічного та неекономічного стимулювання високопродуктивної праці.
Солідарність (ототожнення)	Розвиток власних цінностей і цілей працівників пов'язаний з цінностями і цілями організації, які досягаються шляхом переконання, освіти, навчання та творчості в сприятливому організаційному кліматі. Коли працівники усвідомлюють ці мотиви як внутрішні, вони починають розуміти користь для організації як основу її добробуту, а також сприймають її успіхи та невдачі як свої власні.
Пристосування	Метод мотивації, найбільш прийнятний для менеджерів середнього і навіть вищого рівня управління, дозволяє працівникам впливати на цілі та завдання компанії, частково пристосовуючи їх до власних цілей. Люди охочіше дотримуються свого ставлення, ніж незнайомці. Сила цього методу мотивації полягає, насамперед, у тому, що працівники, які впливають на цілі та завдання в організації, відчують почуття співвласності та партнерства у найважливіших стратегічних питаннях організації або її підрозділу.

Джерело: розроблено автором на основі [6].

За допомогою мотивації управління підприємства може розв'язувати такі завдання:

- привертання та збереження у складі організації найкращих фахівців;
- відзначення успішної діяльності працівників, які досягли значних результатів, для подальшого стимулювання їх творчості;
- демонстрація уваги керівництва до високих досягнень у праці;
- популяризація результатів трудової діяльності кращих співробітників;
- використання різноманітних форм визнання досягнень;
- поліпшення морально-психологічного стану персоналу за допомогою відповідної форми визнання.

Отже, компанії застосовують різні методи мотивації, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні варіанти. Хоча ці методи не є ідеальними, вони

мають свій ефект і продовжують бути широко використовуваними на практиці, зокрема, матеріальне стимулювання працівників [36, с.80].

Наша точка зору, щодо мотивації персоналу базується на розумінні того, що ефективна мотивація включає не лише кількісні, але й якісні аспекти. Традиційні методи, такі як оцінка на основі ключових показників ефективності (KPI), важливі, але вони не забезпечують повного уявлення про мотивацію працівників та не завжди сприяють підвищенню їх продуктивності.

Зокрема, система KPI, орієнтована на стимулювання певної поведінки працівників, може не враховувати їхні внутрішні мотиваційні фактори та індивідуальні потреби. Такий підхід може бути обмежуючим, особливо в умовах кризового управління, коли пріоритети можуть раптово змінюватися.

Замість цього, важливо розвивати систему оцінки мотивації, яка поєднує якісні та кількісні методи. Включення поняття конкуренції може бути корисним елементом, оскільки це може стимулювати працівників до досягнення кращих результатів, але потрібно також звертати увагу на особисті запити та розвиток кожного працівника [1, с.104].

Отже, для ефективного управління мотивацією персоналу в умовах кризи важливо розглядати більш комплексний підхід, який враховує якісні аспекти мотивації, індивідуальні потреби працівників та змінювані умови в організації.

На підставі наведеної інформації автором було сформульовано таке визначення мотивації: «Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які підштовхують працівника до продуктивної праці для досягнення особистих та організаційних цілей» [5, с.82].

Ми вважаємо, що це визначення є найбільш доцільним для використання, оскільки воно враховує внутрішні та зовнішні чинники, які спонукають працівників до праці. Важливо враховувати ці два фактори, тому що внутрішні фактори мотивації існують у кожного, і їх вплив має довгостроковий і більш тривалий вплив на працівників, ніж зовнішні фактори. Однак необхідно враховувати і зовнішні чинники, оскільки ефективну зовнішню систему мотивації можуть сформувати керівники та налаштувати відповідно до потреб працівників,

на протигагу систем внутрішньої мотивації, які залежать лише від самих працівників. Поєднання цих двох чинників (внутрішніх і зовнішніх) сприяє комплексному підходу до мотивації працівників. Ми віримо, що процес забезпечення ефективної роботи працівників за допомогою комплексного мотиваційного підходу не тільки відповідає потребам працівників, але й відповідає потребам організації.

1.2. Сучасні тенденції та технології мотивації персоналу

Зростання мотивації персоналу в сучасній Японії нерозривно пов'язане з економічним розвитком країни. Після Другої світової війни країна пережила експоненціальне зростання економічного процвітання, яке в основному пояснювалося самовідданою та сумлінною працею японської робочої сили. У міру розвитку економіки Японії відповідно вдосконалювалася система мотивації персоналу, при цьому особлива увага приділялася навчанню та розвитку, а також помітним і непомітним винагородам [11, с.78].

В Японії на мотивацію значною мірою впливає цінність освіти в країні. Японія відома тим, що має один із найвищих рівнів грамотності в світі, а освіта високо цінується в суспільстві. Ця культура освіти породила мислення про постійне навчання, мотивуючи людей постійно здобувати нові знання та навички. Широко популярна японська філософія «кайдзен», яка концентрується навколо ідеї постійного вдосконалення. Це переконання підкреслює важливість внесення невеликих поступових змін для досягнення довгострокового успіху. Компанії мають офіційні освітні програми та ініціативи розвитку для своїх працівників, які в першу чергу орієнтовані на просування по службі всередині компанії. [8, с.53] Це сприяє розвитку почуття лояльності та відданості серед працівників, оскільки вони вірять, що їхні зусилля та відданість з часом будуть визнані та винагороджені. Якщо розглядати основні мотиваційні чинники в Японії, то доцільно визначити такі типи стимулів:

1. Заробітна плата є грошовою оцінкою контрактної угоди.

2. Доступні різноманітні заохочувальні винагороди залежно від ефективності роботи працівника.

3. Розбіжності в заробітній платі за досвідом, досягненнями, освітою, посадою тощо.

4. Програми медичного страхування працівників.

5. Пільги для працівників, які працюють в компанії багато років.

Нещодавно в Японії виник популярний рух, який використовує негрошові винагороди як засіб надихнути працівників. Основні нематеріальні винагороди включають:

- забезпечення засобів для особистісного та професійного зростання;
- концепція довічної зайнятості полягає в тому, що вона гарантує працівникові стабільність роботи;
- визнання та святкування;
- організація проводить заходи, присвячені корпоративним та сімейним починанням працівників та їхніх родин;
- дозвіл працівнику збільшити свої знання, що в свою чергу, сприятиме його кар'єрному росту. Якщо працівник вдосконалює свої знання та досягає успіху в організації протягом встановленого періоду часу, він матиме можливість розширити свою кар'єру.
- розподіл праці між працівниками з урахуванням їх здібностей, навичок та уподобань; Дозволяє учасникам брати участь у кооперативному стилі управління організацією чи підприємством.

Крім того, корисно розглянути мотиваційну практику країни, яка є четвертою у світі за ВВП – Німеччини. Зростання особистої мотивації в Німеччині зумовлювалося насамперед економічними факторами, включаючи довгострокове зростання країни, соціальні, історичні та культурні складові, а також еволюцію характеру роботи. В історичному контексті історія авторитарного правління країни мала значний вплив на розвиток підходів до мотивації в Німеччині. Під нацистським режимом і комуністичним урядом у Східній Німеччині людей зазвичай заохочували страх і потенційне покарання, а

не позитивні винагороди. Ця спадщина мала значний вплив на те, як мотивація розглядається та підходить до неї; у Німеччині вони відіграють більш значну роль у демонстрації прихильності до дисципліни та наполегливої праці. Німецька ідея «Ordnung» або «порядку» зосереджена на правилах і нормах, а люди повинні беззаперечно їх виконувати. Таке мислення привело до розвитку культури, яка високо цінує старанність і пунктуальність [13, с.111].

До основних матеріальних стимулів, що використовуються в Німеччині, належать:

- гідна заробітна плата;
- премії, що використовуються для винагороди працівників за досягнення конкретних цілей;
- комісійні;
- медичне страхування ;
- плани участі в прибутках;
- опції на акції;
- пенсійні виплати.

До основних нематеріальних стимулів, що використовуються в Німеччині, належать такі:

- професійний розвиток і кар'єрне просування;
- гнучкий графік роботи та/або дистанційна робота, що допомагає працівникам збалансувати роботу та особисте життя. Проте основні положення чітко регулюються законодавством;
- визнання та зворотний зв'язок;
- сприятливе робоче середовище;
- ергономічні робочі місця, здорова їжа та можливості для соціальної взаємодії тощо;
- можливості для особистого розвитку [10, с.23].

У результаті компанії в Німеччині використовують як фінансові, так і нефінансові підходи для стимулювання своїх працівників. Ці методи сприяють більшості потреб працівників, адже саме вони сприяють їх загальній

продуктивності та успіху.

Заслуговує на увагу метод надихання персоналу в Китаї – соціалістичній країні з демократичною системою правління. Еволюція мотивації в Китаї зазнала значних змін за останні десятиліття, і країна в цілому переживає швидке зростання як економічного, так і соціального розвитку. У минулому основними мотиваторами в Китаї були зовнішні чинники, такі як: фінансова вигода, безпека роботи та престиж. [20, с.12] Проте з економічним зростанням країни та підвищенням рівня життя відбувся зсув у бік внутрішньої мотивації, це викликано внутрішніми факторами, такими як: самореалізація, самоактуалізація та відчуття мети, тому, що зі збільшенням добробуту люди більш схильні шукати роботу, яка приносить більше особистого, а не тільки фінансового задоволення [7, с.177].

В цілому можна виокремити основні складові матеріальної та нематеріальної системи мотивації персоналу у Китаї. До основних матеріальних стимулів котрі застосовуються у Китаї належать:

- конкурентоспроможна заробітна плата;
- бонуси та заохочення;
- пільги для працівників, такі як медичне страхування, оплачувані відпустки та пенсійні плани.

До основних нематеріальних стимулів котрі застосовуються у Китаї належать:

- визнання та подяка;
- надання можливостей для зростання, навчання та розвитку завдяки навчальним програмам та ротації працівників;
- позитивна культура на робочому місці;
- надання відгулів;
- автономія та гнучкість [23, с.77].

В таблиці 1.4 підсумовано характерні риси зарубіжного досвіду стимуляції мотивації праці.

Таблиця 1.4 – Характерні риси мотиваційних моделей в світі.

Модель	Характерні риси
Японська	1.Заснована на урахуванні трьох аспектів: професійної вправності, віку та стажу роботи. 2. Використовуються комплексні системи. 3. Вік та стаж служать основою для індивідуальної оцінки, тоді як професійний рівень та результативність визначають "кваліфікаційну оцінку". 4. Впроваджена система постійного працевлаштування. 5. Механізм "плаваючих ставок", що залежить від ефективності роботи підприємства.
Американська	1. Складання відрядної і погодинної оплати, доповнене системою преміювання. 2.Поділ прибутку між працівниками. 3. Використання системи з двома рівнями ставок. 4. Встановлення оплати праці залежно від рівня кваліфікації та кількості опрацьованих професій.
Французька	1. Збільшення зарплати у відповідності до зростання вартості життя. 2. Персоналізація системи оплати праці. 3. Методика оцінки праці, яка враховує багато чинників. 4. Оцінка ефективності працівника за бальною системою.
Англійська	1.Використовуються два методи оплати праці: грошова та акціонерна модифікація. 2. Працівник отримує дохід з трьох джерел: основна заробітна плата, відсоток від участі у прибутку на основі праці та частка від прибутку на основі вкладеної ним суми грошей.
Німецька	1. Соціальне спрямування ринкового господарства на рівні держави. 2. Держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості і захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. 3. Модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії.
Шведська	1. Ефективна соціальна політика, спрямована на зменшення соціальних нерівностей шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених груп населення. 2. Активна участь профспілок у питаннях щодо регулювання заробітної плати. 3. Використання різних систем оподаткування та надання пільг. 4. Реалізація політики солідарної заробітної плати, що передбачає рівні умови оплати за однакову працю та зменшення розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою. 5. Встановлення заборони на зниження рівня заробітної плати нижче загально прийнятого рівня.
Голландська	1. Основні методи стимулювання, як матеріальні, так і нематеріальні, відображені у відповідних законодавчих актах та положеннях (про відпустку, оплату праці, соціальне страхування, умови праці тощо). 2. Положення щодо стимулювання праці розробляються Радою голів підрозділів і представниками профспілок.

Джерело: розроблено автором на основі [22].

Розвиток української індустрії праці та поява міжнародної конкуренції значною мірою вплинули на мотивацію робочої сили в Україні. У минулому, в Україні провідною формою мотивації була нематеріальна. Вона спиралася на ідеологічну основу комунізму та ідеали соціалізму, які пропагувалися через пропаганду. Стахановський рух, соціалістичне змагання, передове виробництво були нормою. Визнання видатних результатів винагороджувалися різноманітними

відзнаками, такими як сертифікати, дипломи, медалі за заслуги та галузеві нагороди [14, с.37].

В загальному можна виокремити декілька основних складових матеріальної та нематеріальної мотивації працівників в Україні, а саме:

- забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати;
- преміювання за продуктивну працю;
- надання пільг та заохочень, таких як медичне страхування, оплачувані відпустки, річні або одноразові премії за виняткові досягнення;
- компенсація вартості занять спортом та хобі;
- квитки на розважальні та культурні заходи;
- знижки на продукцію або послуги компанії [24, с.318].

У зв'язку зі змінами на українському ринку праці та зростанням глобальної конкуренції, стратегії мотивації працівників також змістилися в бік поєднання конкурентних матеріальних і нематеріальних стимулів, наголошуючи на особистій реалізації, безпеці роботи та здоровому балансі між роботою та особистим життям.

Загалом, у розвинених країнах з ринковою економікою спостерігаються загальні принципи та характеристики основних елементів стимулювання праці:

- незалежність працівників, необмежені можливості в межах, дозволених законом, певна свобода дій для економістів і менеджерів у межах своїх обов'язків;
- кожен працівник боїться втратити джерело доходу, тому, як правило, ніхто не намагається «проїсти» все зароблене, натомість всі прагнуть більше інвестувати в нові технології, професійний розвиток і науку;
- широке використання систем стимулювання як інструменту диференціації заробітної плати за складністю умов праці, значимістю роботи в різних варіаціях (помічник, консультант, начальник відділу, керівник, тощо);
- переважно у формі погодинної оплати праці, з різними видозмінами на основі контрактної форми трудової діяльності;
- досить серйозне ставлення до трудового законодавства як важливого

інструменту для своїх організацій;

- пріоритет показників якості підтверджується оплатою розумової праці над ручною;
- персоналізація заробітної плати з урахуванням оцінки конкретних компетенцій працівників [26, с.85].

На нашу думку, в Україні система стимулювання має мати такі ж компоненти, як і в інших країнах, але на сучасному етапі економічного розвитку основний акцент системи має бути на рівні заробітної для посилення його мотивуючого ефекту. Детальне вивчення досвіду формування систем стимулювання різних іноземних підприємств та аналіз існуючої системи стимулювання на українських підприємствах, яка зводиться лише до регулювання заробітної плати, дає змогу розробити та впровадити нові методи управління процесом стимулювання, такі як використання матеріальних і нематеріальних форм стимулів, а саме: системи колективного преміювання, етичне стимулювання, мотивація працівників до творчої праці шляхом використання вільного графіка роботи, гуманізація праці, кар'єрне та професійне зростання, соціальні пільги для працівників.

Тому для системи стимулювання персоналу українського підприємства важливо встановити чіткі та конкретні цілі. Система оцінювання, умови оплати праці та період винагороди визначаються на основі досягнутих результатів з урахуванням різних видів заохочень.

1.3. Вплив мотивації персоналу на конкурентоспроможність персоналу підприємства

Воєнні дії, що тривають, суттєво впливають на організацію та здійснення діяльності бізнесу. Це включає вимушене переміщення та реструктуризацію компаній, а також постійну високу плинність кадрів через внутрішнє переміщення населення (внаслідок еміграції в Україні). Компанії також повинні боротися з необхідністю підбору та навчання нового персоналу, перегляду умов праці, відпочинку та оплати, а також враховуючи можливі форс-мажорні обставини.

Незважаючи на ці проблеми, для керівників вкрай важливо зберегти свою висококваліфіковану робочу силу, щоб досягти цілей організації та залишатися конкурентоспроможними на ринку.

І хоча існує багато перешкод і суперечок, з якими стикаються підприємства, їх головними цілями є підвищення ефективності економічної діяльності та зміцнення конкурентоспроможності на ринку. Загальновідомо, що існує безліч внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність компанії, з яких найважливішим є її персонал. Зрештою, персонал компанії є її основним ресурсом для ефективної господарської діяльності та фундаментальним елементом отримання конкурентної переваги на ринку [18, с.37].

Для того, щоб закріпити лідируючі позиції на ринку та досягти найкращих результатів, керівникам підприємств вкрай необхідно поставити на перше місце завдання забезпечення належних умов праці для свого персоналу. Ця оновлена директива підкреслює важливу роль мотивації працівників, роблячи її ключовим напрямом уваги.

В умовах поширення віддаленої зайнятості, через наслідки глобальної пандемії та війни, велика частина бізнес-функцій здійснюється в цифровому просторі, з особистим спілкуванням між працівниками під час виконання службових обов'язків.

Подібним чином, етикет цифрового спілкування між клієнтами компанії та тими, хто обслуговує її від імені, є дуже важливою рисою іміджу корпоративної організації та значною конкурентною перевагою. Типовим порушенням бізнес-етики періоду воєнного стану, стало ігнорування принципу поваги до чужого часу, тобто поганий тайм-менеджмент. Це може призвести до несвоєчасного виконання зобов'язань, порушення термінів, фінансової дисципліни, зволікання з прийняттям важливих управлінських рішень тощо. Особливості організації та реалізації управління мотивацією у воєнний час демонструє табл. 1.5 (Додаток А).

Хоча заробітна плата в першу чергу призначена для задоволення фізичних потреб працівників, потреби вищого рівня можуть бути задоволені за

допомогою нематеріальних компонентів стимулювання. Для ефективної мотивації персоналу на підприємстві вкрай важливо підтримувати конкурентоспроможність у системі оплати праці. Крім того, необхідно створити систему нематеріальної мотивації для задоволення внутрішніх психологічних потреб працівників. Ця нематеріальна система включає в себе можливості професійного зростання, кар'єрного зростання, ділові поїздки, гнучкий графік роботи, знижку на продукцію компанії, позитивні умови праці, визнання вищого керівництва, прозорі та зрозумілі цілі для працівників і делегування управлінських повноважень працівникам [9]. Керівництву підприємств необхідно визначити пріоритетність завдань, які виникають при розробці та реалізації заходів нематеріального стимулювання персоналу. Ці стимули можуть включати різні компоненти, які потребують пильної уваги.

Наприклад, працівники, які проявляють активну участь у роботі, відзначаються врученням грамот та подяками. Ці подяки ґрунтуються на результатах діяльності за місяць, квартал чи рік. Просування працівників відповідно до службової ієрархії, одночасно гарантуючи їх зростання та прогрес. Підприємства можуть вдосконалювати свою робочу силу, пропонуючи різні форми освітніх програм, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації тощо. Загалом, система мотивації персоналу, яка є універсальною та поширюється на всіх працівників, є найбільш кращим варіантом для більшості підприємств. Провівши дослідження існуючих систем мотивації, ми представили цілісний план розробки ефективної системи мотивації персоналу

Ефективність групово-орієнтованих та індивідуально-орієнтованих систем управління персоналом обґрунтована зарубіжною практикою. Найоптимальнішою системою мотивації працівників є система мотивації персоналу, яка включає в себе набір мотиваційних підходів, налаштованих відповідно до вимог працівників і ресурсів компанії. Система стимулювання складається з різних факторів, які визначають її зміст. Ці фактори повинні бути враховані загальною системою мотивації підприємства.

Підсумовуючи особливості керівництва персоналом під час воєнного стану, можна адаптувати ці принципи для застосування при мотивації персоналу під час кризових умов: 1. Реалізація індивідуального підходу до створення системи мотивації, що передбачає налагодження комунікаційної інфраструктури та зворотного зв'язку, розроблення та зберігання мотиваційних профілів працівників і відстеження змін у них, пов'язаних з кризовими процесами. 2. Забезпечення максимального рівня безпеки праці для всіх працівників незалежно від посади в умовах кризи, що дозволить зменшити вплив на мотивацію за другим рівнем піраміди Маслоу. 3. Досягнення максимальної об'єктивності та економічної ефективності при виборі методів оцінки персоналу. 4. Створення збалансованої системи винагород, яка враховує складність стану підприємства під час кризи і передбачає майбутню винагороду для працівників, які проявили лояльність та сприяли виходу з кризового стану. 5. Розширення практики партисипативного управління з метою пошуку оптимальних шляхів виходу з кризи. 6. Забезпечення психологічної та емоційної стабільності в колективі.

Успішне управління інтелектуальними активами безпосередньо впливає на результати підприємницької діяльності, а саме на прибутковість і конкурентні переваги. В основі конкурентоспроможності компанії лежить її персонал, який і вважається найціннішим активом. Таким чином, для керівників компаній доцільно визначити загальний напрямок системи мотивації працівників, акцентуючи увагу на забезпеченні, стимулюванні та утриманні висококваліфікованого, надійного та здібного персоналу, який є важливим для виконання завдань у досягненні організаційних результатів. Серед найефективніших форм мотивації — грошова винагорода, яка включає оклади, премії, заохочення. Тим не менш, покладаючись виключно на заробітну плату, недостатньо досягти високого рівня мотивації працівників.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТІ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Украгрозапчастина»

Створений у 1995 році відомий лідер ринку ТОВ «Укргрозапчастина» — відома компанія, що спеціалізується на продажі тракторів, сільськогосподарської та спеціалізованої техніки, мототехніки, запасних частин, акумуляторів, шин, дисків, мастильних матеріалів, а також експлуатаційних та ремонтних матеріалів.

ТОВ «Украгрозапчастина» має штатну організаційну структуру управління підприємством.

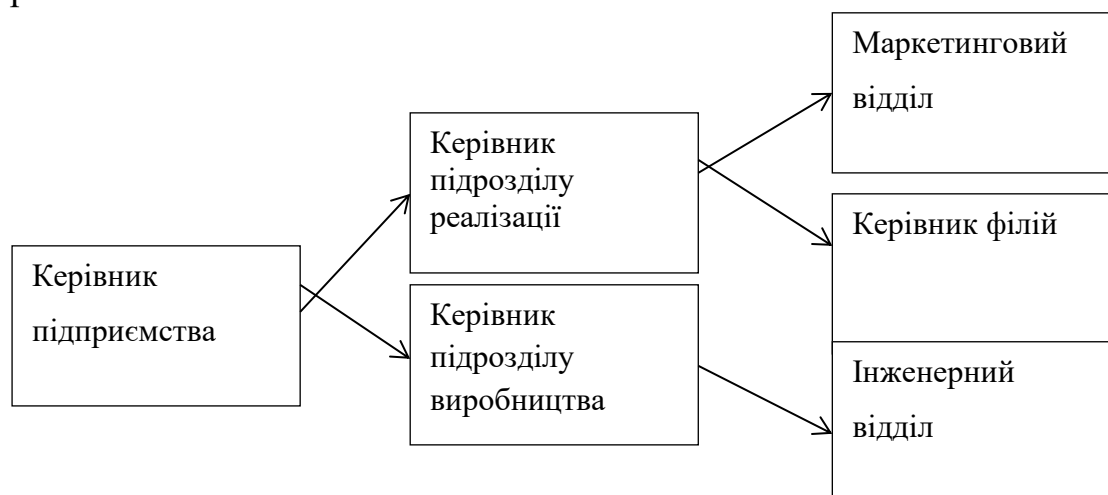


Рисунок 2.1. – Штатна організаційна структура ТОВ «Украгрозапчастина».

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Украгрозапчастина».

У 45 філіях компанії «Украгрозапчастина» здійснюється обслуговування продукції, а також функціонує виїзна гарантійно-сервісна служба. Компанія пропонує споживачам якісні товари, доступні у всіх регіонах України, з гарантією та сервісом. Проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "Украгрозапчастина" за період з 2019 по 2023 рік.

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства за 2019-2023 роки, тис. грн.

№	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції	662786	417427	489110	217333	2142229
2	Собівартість реалізації продукції	513336	311689	363836	166964	1192053
3	Валовий прибуток	150560	101971	118218	50369	950376
4	Витрати на збут	-34682	-16281	-27570	-86304	-683664

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Укразгрозапчастина».

а) Зафіксовано позитивну динаміку чистого доходу від реалізації товарної продукції (виконання робіт, надання послуг). У порівнянні з 2019 роком, у 2020 році відбулося зменшення цього показника на 26,4% (-174775 тис. грн.), але в порівнянні з 2021 роком відбулося збільшення на 17,3% (+71784 тис. грн.). Однак при аналізі періоду з 2019 по 2023 рік відзначається зростання на 224,3% (1489543 тис. грн.). Ці зміни, хоча і значні, але одноразові, спричинені реалізацією іноземних контрактів, що свідчить про незначні труднощі у реалізації власної продукції на міжнародному ринку.

б) Собівартість реалізованої продукції (виконаних робіт, наданих послуг) також демонструє тенденцію до зростання. У порівнянні з 2019 роком, у 2020 році відбулося збільшення на 17,2% (+53207 тис. грн.). Але в порівнянні з 2023 роком спостерігається зростання на 133,2% (689927 тис. грн.), що вказує на неефективне використання ресурсів підприємства у виробництві.

с) Валовий прибуток зафіксував значне зменшення у 2020 році в порівнянні з 2019 роком - на 31,8% (-47989 тис. грн.), але відбулося зростання у 2021 році на 16,2% (+18257 тис. грн.). Однак у 2022 році спостерігається різке зниження на 65,6% (101009 тис. грн.).

d) Витрати на збут у 2020 році порівняно з 2019 роком впали на 56,9% (-19451 тис. грн.), але у 2023 році спостерігається тенденція до збільшення на 81,3% (+12419 тис. грн.), що є негативним для діяльності підприємства.

Оскільки немає однозначного стандарту для оцінки прибутковості компанії, ми можемо використовувати різні показники для аналізу її фінансового стану. Зазвичай позитивним є зростання цих показників з часом. Таким чином, можна зауважити, що в компаніях, які ми вивчали, такий позитивний тренд спостерігався тільки у 2020 році, а після цього року ми відзначили різке зниження деяких показників.

Один з ключових критеріїв для оцінки фінансового стану компанії - аналіз його платоспроможності, що визначається здатністю компанії виплачувати свої довгострокові зобов'язання. Таким чином, компанію, у якої загальна вартість активів перевищує зовнішні зобов'язання, вважають платоспроможною. Крім того, якщо компанія може вчасно виплатити свої поточні зобов'язання, вона є ліквідною. Іншими словами, вона може виконати свої короткострокові зобов'язання, реалізуючи оборотні активи.

2.2. Аналіз системи мотивації на ТОВ «Украгрозапчастина»

Основним етапом аналізу використання трудових ресурсів підприємства є оцінювання трудових ресурсів та трудової мобільності підприємства та його виробничих підрозділів. Основними об'єктами на цьому етапі є: склад і структура персоналу, забезпечення підприємств, адміністративний персонал, експерти (освіта, академічна кваліфікація та фахівці), а також мобільність робочої сили підприємств.

Для того, щоб оцінити структуру діяльності персоналу підприємства, важливо використовувати організаційну структуру, посадові інструкції та положення про структурні підрозділи. Ці ресурси допоможуть визначити основні (планування, організація, мотивація та контроль) і специфічні підходи до функціонального управління в організації. Сюди входять системи та процеси управління, персонал, соціально-економічний розвиток, фінанси та облік,

розвиток технологій, будівництво та обслуговування, виробництво, торгівля та обслуговування, якість продукції та послуг, праця та заробітна плата, охорона праці та безпека праці, МТЗ, транспорт, маркетинг і збут, зовнішньоекономічна діяльність. Вкрай важливо вивчити ці аспекти як на організаційному рівні, так і щодо координації між лінійними та функціональними підрозділами.

Аналізуючи, як організація забезпечує своїх працівників, можна порівняти чисельність персоналу у звітному періоді та попередніх періодах. Ця ситуація відображена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Склад середньооблікової чисельності ТОВ «Украгроззапчастина».

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Відх. Абс. 2021- 2023рр.	Відх відн. 2021-2023рр. у %
середньооблікова чисельність, чол. всього	201	198	179	22	-10,5
У тому числі:					
основний вид діяльності	180	178	162	18	-10%
З них:					
- Керівники	4	5	3	1	-25%
- Фахівці	15	8	5	10	-66,6
- Технічні службовці	29	25	20	9	-31
- Робочі	155	149	120	35	-22,58
Не основний вид діяльності	10	8	5	5	-50

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Украгроззапчастина».

За даними табл. 2.2 чисельність працівників, зайнятих у основних видах діяльності, має тенденцію до збільшення, але чисельність професіоналів має тенденцію до зменшення. Аналіз вивчає склад працівників певних категорій та груп з абсолютної та відносної точки зору. Для цього використовують структуру середньооблікової чисельності працівників у ТОВ «Украгроззапчастина».

Далі проаналізовано динаміку кадрового складу ТОВ «Украгрозапчастина» протягом трьох років. До числа адміністративно-управлінського персоналу включено співробітників центрального офісу компанії, які координують та контролюють роботу магазинів, а також керівників магазинів як структурних підрозділів.

Торгово-оперативний персонал складають працівники магазинів, які безпосередньо займаються продажем продукції компанії: продавці-консультанти, комірники, касири. До числа допоміжного персоналу відносяться працівники, які забезпечують роботу центрального офісу.

Таблиця 2.3 – Структура середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Украгрозапчастина».

Категорії персоналу	2021р.		2022р.		2023р.		Зміна питомої ваги в порівнянні,%	
	чисельність	%	чисельність	%	чисельність	%	з 2020 роком	з 2021 роком
Всього	201	100	198	100	179	100	3,73	5,5
У тому числі основний вид діяльності	180	98,3	178	90,7	162	92,8	2,7	7,9
З них:								
- Керівники	4	2,1	4	2,1	3	2	0,00	1,4
- Фахівці	18	5,0	8	4,2	5	2,4	-50,0	-40,0
- Технічні службовці	29	14,1	25	13,1	20	12,8	-5,9	3,2
- Робочі	155	72,6	149	71,3	120	75,6	8,0	11,8
Не основна діяльність	10	6,2	8	9,3	5	7,2	20,0	-18,2

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Украгрозапчастина».

Дані таблиці 2.3 показують найбільшу частку від загальної кількості

працівників у організації. У порівнянні з 2022 роком, частка загальної кількості працівників у 2023 році зменшилась через загострення воєнних дій, що призвело до виїзду працівників закордон та прийняття до служби в ЗСУ. Варто також відзначити, що частка менеджерів залишилася незмінною. Зазвичай структура ТОВ «Украгрозапчастина» мало відрізняється від попереднього періоду.

Далі можна проаналізувати плинність кадрів на підприємстві, для чого було складено таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Плинність кадрів ТОВ «Украгрозапчастина».

Найменування показника	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023 р.	
				2021р.	2022р.
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	201	198	179	-19	-19
Чисельність прийнятих працівників за рік, чол.	16	24	19	-5	-5
Чисельність вибулих працівників за рік, чол.	7	21	30	1	-1
Зокрема, звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням через незадоволення роботою, скорочення штатів	5	6	2	-3	-9
Загальне число прийнятих і звільнених працівників, чол.	23	45	49	26	4
Коефіцієнт з прийому працівників ($\text{Чп/Ч} * 100$),%	6,5	4,1	8,2	1,7	4,1
Коефіцієнт щодо звільнення працівників ($\text{Чз/Ч} * 100$),%	3,9	2,8	2,2	-1,7	-0,06
Коефіцієнт плинності кадрів ($\text{Чпл/Ч} * 100$),%	9,4	8,9	9,6	0,2	0,07
Коефіцієнт загального обороту робочої сили (Кп+Кз),%	12,3	11,7	14,6	2,3	2,9
Коефіцієнт сталості кадрів, %	86,7	85,3	82,4	-3,3	-3,9

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Украгрозапчастина».

Відповідно до даних у таблиці 2.4, можна зауважити, що ТОВ «Украгрозапчастина» характеризується низьким рівнем трудової мобільності.

Порівняно з 2021 роком, загальний рівень плинності кадрів у 2023 році зросла, найвище значення було зафіксовано у 2023 році, що може бути пов'язано з повномасштабним вторгненням та наслідками військових дій, що, у свою чергу, спричинило виїзд працівників закордон та їх призов до ЗСУ. Отже, головною метою ТОВ «Украгрозапчастина» є підвищення професійного рівня та зміцнення авторитету працівника, розвиток найкращих якостей персоналу, що, відповідно, позитивно впливає на економічні показники. Проте, не відбувається постійний контроль за ефективністю впроваджених заходів для кожного працівника.

Важливим критерієм для оцінки стабільності персоналу є індекс стійкості, який знаходиться на відносно високому рівні та має тенденцію до зростання, згідно з даними у таблиці 2.4. У 2021 році цей показник був найвищим, проте у 2022 році було зафіксовано значну кількість звільнень, яка, хоч і зменшилася незначно до 2023 року, все ще свідчить про тенденцію до зниження.

Для оцінки ефективності мотивації працівників ТОВ «Украгрозапчастина» було проведено опитування персоналу. Під час опитування пропонувалося відповісти на питання з анкети, пов'язані як із характеристикою умов роботи на підприємстві, так і з іншими аспектами робочої діяльності. Оцінка мотивації персоналу проводилася відповідно до корпоративних стандартів: письмове тестування персоналу знань стандартів, оцінка мікроклімату у колективі, опитування щодо стимулів тощо. Результати анкетування показали, що більш як половина опитаних працівників ТОВ «Украгрозапчастина» повністю задоволені своєю роботою (56%). Однак багато працівників зазнають труднощів у спілкуванні з колегами (38%), що негативно впливає на продуктивність праці. Багато працівників ТОВ «Украгрозапчастина» зазнають труднощів у спілкуванні з колегами в залежності від ситуації, що склалася (38 %). Це негативний чинник, який знижує продуктивність праці, оскільки психологічний клімат на робочому місці дуже важливий для працівника. Тут велику роль відіграє загальне управління колективом, яке має бути спрямоване на вирішення можливих конфліктних ситуацій. Таким чином, 33% опитаних працівників ТОВ «Украгрозапчастина» зазначили, що у них були конфліктні ситуації з гостями, і

лише 6% з них змогли погасити конфлікт самостійно, не вдаючись до допомоги вищого керівництва.

Згідно з отриманими даними, 33% опитаних працівників компанії «Украгроззапчастина» повідомили, що вони стикнулися з конфліктними ситуаціями з клієнтами, при цьому лише 6% змогли вирішити ці конфлікти самостійно, не звертаючись за допомогою до вищого керівництва.

Тож, висновок може бути наступним: система мотивації персоналу ТОВ «Украгроззапчастина» потребує додаткової роботи. Результати опитування працівників підприємства підкреслили, що керівництво повинно активніше працювати над їх професійним розвитком та ефективним вирішенням конфліктних ситуацій на робочих місцях. Крім того, для забезпечення більш якісного обслуговування клієнтів, кожен працівник ТОВ «Украгроззапчастина» повинен проходити тестування згідно стандартів компанії.

Завдяки цьому аналізу стало очевидно, що система мотивації персоналу має величезне значення. На трудові ресурси підприємства впливає фактор, який може визначати їх успіх або невдачу. Наявність або відсутність добре реалізованої системи мотивації може значною мірою сприяти зміцненню бажаних результатів. Саме підприємство відчуває зменшення трудових ресурсів і падіння ділової репутації внаслідок плинності кадрів. Щоб досягти конкретних сприятливих результатів у просуванні організації, система повинна використовуватися ефективно. Мотивація персоналу має бути постійним процесом.

Трудове законодавство містить такі основні права працівника, які забезпечують охорону його життя і здоров'я:

- право на вільний вибір професії, виду професії та роботи (ч. 1 ст. 2 Кодексу законів про працю (далі – КЗпП) України) – дозволяє кожному обирати професію, яка може принести йому розмір коштів рівний прожитковому мінімуму, на який заслуговує дана особа;

- право на безпечні та здорові умови праці, що відповідають вимогам охорони праці. Це сукупність правових і законодавчо визначених технічних норм,

спрямованих на збереження життя і здоров'я працівників у процесі праці (ч. 1 ст. 153 КЗпП);

- право на своєчасну і повну виплату винагороди, що забезпечує йому та його сім'ї гідне життя. Відомо, що однією з функцій оплати праці є репродуктивна функція, яка полягає не тільки у відновленні фізіологічних здібностей, а й у поповненні трудового колективу шляхом створення поколінь. Поряд з економічними аспектами оплати праці фахівці підкреслюють її соціальний зміст, звертають увагу на наявність моральної складової, оскільки винагорода спрямована на забезпечення людині певного соціального статусу. У цьому сенсі гарантії держави в частині оплати праці, встановлені ст. 94 КК України, спрямовані на захист життя особи (не лише у фізіологічному, а й соціальному значенні).

Підвищення заробітної плати працівників є запорукою покращення загального добробуту населення, ВВП, середньої тривалості життя, зменшення еміграції з України, але водночас можна побачити й інший бік медалі – зростання безробіття, інфляції, зростання споживачів, цін, населення, низька купівельна спроможність. Подолання негативних наслідків стане можливим лише за умови послідовної та поступальної реалізації урядом України своєї політики у фінансовій, політичній, економічній, соціальній, дипломатичній та інших сферах. Очевидно, що це довготривалий процес, який вимагає багато часу та енергії як від держави, так і від суспільства.

Інформаційні джерела для аналізу включають в себе звіти статистики праці, такі як форма 1-ПВ «Звіт про працю» і форма 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу», а також дані про заробітну плату та відділи кадрів. Згідно з даними таблиці 2.5, фонд оплати праці у 2023 році збільшився на 1501,9 тис. гривень (або 18,68%) порівняно з 2022 роком, а у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшився на 2538,8 тис. гривень (або 26,6%).

Таблиця 2.5. - Динаміка фонду оплати праці виробничого підрозділу ТОВ «Укразагрозапчастина» у 2021–2023 рр.

Найменування показника	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення, +,–		Відносне відхилення, %	
				2021-2022рр.	2022-2023рр.	з 2021 роком	з 2022 роком
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Фонд основної заробітної плати	4459,6	5576,9	7031,7	1117,3	1454,8	25,05	26,09
2. Фонд додаткової заробітної плати,	2961,9	3195,8	4186,7	233,9	990,9	7,90	31,01
у тому числі:							
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	832,7	1061,1	1291,0	228,4	229,9	27,43	21,67
- премії та винагороди, що носять систематичний характер	352,4	600,8	1433,2	248,4	832,4	70,49	138,55
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	663,8	482,3	45,3	-181,5	-437	-27,34	-90,61
3. Заохочувальні та компенсаційні виплати,	620,7	771,4	864,5	150,7	93,1	24,28	12,07
у тому числі:							
- матеріальна допомога	286,7	366,5	455,0	79,8	88,5	27,83	24,15
- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	32,8	60,1	69,8	27,3	9,7	83,23	16,14
- оплата за невідпрацьований час	600,1	490,5	636,3	-109,6	145,8	-18,26	29,72
Фонд оплати праці	8042,2	9544,1	12082,9	1501,9	2538,8	18,68	26,60

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укразагрозапчастина».

Зростання відбулося у всіх компонентах, проте найбільший вплив мало збільшення фонду основної заробітної плати. Погляд на компоненти додаткового фонду заробітної плати вказує на те, що премії та винагороди є стабільними, перевищуючи вихідну суму більш ніж у чотири рази, тоді як виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, річно зменшуються. Найбільше зростання серед нагород спостерігається у особистому соціальному забезпеченні. Це свідчить про ефективність заходів керівництва щодо стимулювання працівників до підвищення продуктивності.

Аналіз структури заробітної плати, поданий у таблиці 2.6, показує, що в загальному фонді заробітної плати основний фонд у 2023 році становить 58,2%,

що нижче, ніж у 2022 році (58,4%), але вище, ніж у 2021 році (55,5%). Додаткові фонди заробітної плати та інші винагороди та компенсації, як правило, зменшуються. Негативним трендом є збільшення частки оплати за надурочний час.

При аналізі використання заробітної плати важливо дослідити дані про середню заробітну плату працівників, її зміни та фактори, що впливають на неї. Подальший аналіз спрямований на вивчення причин змін середньої заробітної плати робітників.

Середньорічна заробітна плата працівника залежить від різних факторів, таких як кількість робочих днів на одного працівника та тривалість робочих днів. Середня заробітна плата – це макроекономічний показник, який обчислюється на основі середнього арифметичного заробітної плати певної групи працівників (наприклад, за компаніями, за галузями, за регіонами). Вона враховує заробітну плату працівника (включаючи зарплату за сумісництвом) премії, надбавки, річну зарплату та загальну ціну.

Таблиця 2.6. - Структура фонду оплати праці ТОВ «Укразрозрапчастина» у 2021–2023 рр.

Найменування показника	2021 р.		2022р.		2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Фонд основної заробітної плати	4459,6	55,5	5576,9	58,4	7031,7	58,2
2. Фонд додаткової заробітної плати,	2961,9	36,8	3195,8	33,5	4186,7	34,6
у тому числі						
– надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	832,7	10,4	1061,1	11,1	1291,0	10,7
– премії та винагороди, що носять систематичний характер	352,4	4,4	600,8	6,3	1433,2	11,9
– виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	663,8	8,3	482,3	5,1	45,3	0,4
3. Заохочувальні та компенсаційні виплати,	620,7	7,7	771,4	8,1	864,5	7,2
у тому числі						
– матеріальна допомога	286,7	3,6	366,5	3,8	455,0	3,8
– соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	32,8	19,9	60,1	36,4	69,8	42,3
– за невідпрацьований час	600,1	7,5	490,5	5,1	636,3	5,3
Фонд оплати праці працівників	8042,2	100,0	9544,1	100,0	12082,9	100,0

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укразрозрапчастина».

Іншими словами, середня заробітна плата представляє собою економічний показник, що відображає суму, яка нараховується кожному працівнику. Показник середньої кількості працівників відображає умовну чисельність працівників, які працювали повний робочий день і були задіяні у виконанні обсягу робіт, необхідного для підприємства. Методика його розрахунку базується на оплаті робочого часу всього персоналу, який брав участь у роботі протягом звітного періоду.

Аналіз показує, що загальний обсяг заробітної плати компанії та середньомісячна заробітна плата працівника зросли, що є позитивним явищем. Це сприяє мотивації працівників та покращенню якості їхньої роботи. Наша думка полягає в тому, що основним методом подальшого підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи стимулювання у ТОВ «Укразагрозпчастина» має бути надання зворотного зв'язку щодо рівня винагороди від керівників нижчого рівня, поліпшення соціальних умов життя та праці, і посилення зв'язку між оплатою праці та результатами праці. Працівники повинні брати участь у формуванні та вдосконаленні планів стимулювання та забезпечувати підлеглих роботою, яка потребує їхніх зусиль.

Проблеми та шляхи вирішення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «УКРАЗАГРОЗАПЧАСТИНА» представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7. – Проблеми системи мотивації та ризику демотивації персоналу ТОВ «УКРАЗАГРОЗАПЧАСТИНА» у 2023 р.

№	Проблема	Шлях розв'язання
1	2	3
1	Зростання конфліктного поля в колективі, що знижує зацікавленість працівників праці та зростання продуктивності	Важливим є перехід на делегування. Доцільно вдосконалення нематеріального стимулювання за рахунок: - активного проведення корпоративів, спільних колективних заходів; - можливості брати участь у розробці управлінських рішень.
2	Незадоволеність працівників системою мотивації та стимулювання	Доцільно вдосконалення матеріального стимулювання: - використання системи преміювання; підвищення заробітної плати.

1	2	3
3	Слаборозвинена система ділової оцінки працівників та системи навчання як форми нематеріального стимулювання	1. Доцільно автоматизувати систему ділової оцінки (з метою скорочення помилок під час її проведення). 2. Доцільно запровадити систему тренінгів підвищення кваліфікації працівників. 3. Доцільно запровадити систему планування системи навчання.

Джерело: побудовано автором.

Відповідно до даних табл. 2.7. важливо відзначити, що система кадрових технологій у ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» вимагає коригування.

Перша проблема діяльності ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА», як з'ясовано, полягає в тому, що сформована функціональна структура, заснована на жорсткій позиції, почала виявляти мінуси; на нижніх рівнях бракує свободи для швидкої реакції зміни ринку, що гальмує розвиток діяльності підприємства (важливо забезпечити перехід на стадію «зростання через делегування»).

Друга проблема полягає в недостатній ефективності системи управління персоналом, для підвищення зацікавленості працівників у праці будуть розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності мотиваційного механізму.

Важливо, що прибуток підприємства повністю залежить від компетенції персоналу (як працівників, і знову прийнятих). Проблемні аспекти системи мотивації багато в чому пов'язані з недоробками системи навчання працівників.

Система навчання персоналу не уніфікована, не встановлено чітких термінів її проведення. У кадровій політиці системі навчання працівників уваги не приділено (доцільно встановити чіткі терміни та періоди навчання).



Рисунок 2.2. - Проблеми сформованої кадрової політики та системи управління персоналом у ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА».

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Укразрозрапчастина».

Проблемні аспекти діяльності пов'язані з недоробками системи управління персоналом. Основними недоліками сформованої кадрової політики в галузі підбору та найму в ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» є такі:

- функціональна структура підприємства заснована на жорсткій позиції, почала виявляти мінуси, через що важливо забезпечити перехід на делегування повноважень;
- у системі нематеріальної мотивації та стимулювання зазначені проблеми у напрямі «навчання»: система навчання не систематизована, носить «хаотичний характер», система навчання не включає тренінгових програм, програм з підвищення кваліфікації.

В рамках удосконалення діяльності ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» запропоновано вдосконалити систему управління персоналом в аспекті системи мотивації.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА»

3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення мотивації персоналу

Очевидно, не треба доводити, що основним ресурсом організації (зазначений факт відноситься і до ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА») є люди, які в ній працюють. Тому розвиток цього ресурсу – одне з основних стратегічних завдань кадрової політики ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА».

У ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» важлива орієнтація на вдосконалення мотиваційного механізму з метою усунення загрози демотивації працівників. У ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» особлива увага має бути націлена на потенціал людини, її прагнення рухатися вперед, уміння та бажання працювати в команді. Керівництво при цьому має намагатися поєднати людей, націлити на загальний успіх. Тим не менш, залишається необхідність забезпечення постійного вдосконалення вмотивованості та стимулювання працівників, формування ефективного мотиваційного механізму.

У розділі 2 виявлено такі проблеми в управлінні персоналом підприємства:

- зростання конфліктного поля в колективі, що знижує зацікавленість працівників до праці та зростання продуктивності через те, що на нижніх організаційних рівнях не вистачає свободи для швидкої реакції на зміни ринку;
- незадоволеність працівників системою мотивації та стимулювання;
- слаборозвинена система ділової оцінки працівників та системи навчання як форми нематеріального стимулювання.

Для вирішення зазначених проблем пропонуються такі заходи:

Захід 1: Перехід на делегування повноважень.

Захід спрямований на усунення проблеми нестачі свободи на нижніх організаційних рівнях для швидкої реакції на зміни ринку.

Витрати на реалізацію цього заходу не передбачено, зобов'язання доцільно покласти на працівників кадрового відділу.

Захід 2: Автоматизація системи ділової оцінки (з метою скорочення помилок під час її проведення).

Захід спрямований на усунення проблеми слаборозвиненої системи ділової оцінки працівників та системи навчання як форми нематеріального стимулювання.

Витрати на реалізацію цього заходу становитимуть 120,0 тис. грн.

В результаті реалізації заходу очікується приріст прибутку підприємства на 1%.

Захід 3: Впровадження системи тренінгів підвищення кваліфікації працівників.

Захід спрямований на усунення проблеми незадоволеності працівників підприємства системою мотивації та стимулювання.

У рамках пропозицій щодо підвищення результативності діяльності ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» насамперед запропоновано активне використання делегування повноважень. Важливо забезпечити працівникам на нижніх рівнях більшу свободу швидкої реакції.

Делегування повноважень укладає у собі процес передачі частини функціональних зобов'язань на працівників нижчого рівня (конкретно для ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» для підвищення ефективності робочого процесу). Делегування в ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» буде використано для цілей:

- зниження навантаження на керівний персонал;
- підвищення продуктивності кожного рівня роботи;
- збільшення мотивації працівників до праці.

Делегування у ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» має здійснюватися відповідно до низки принципів (рис. 3.1).

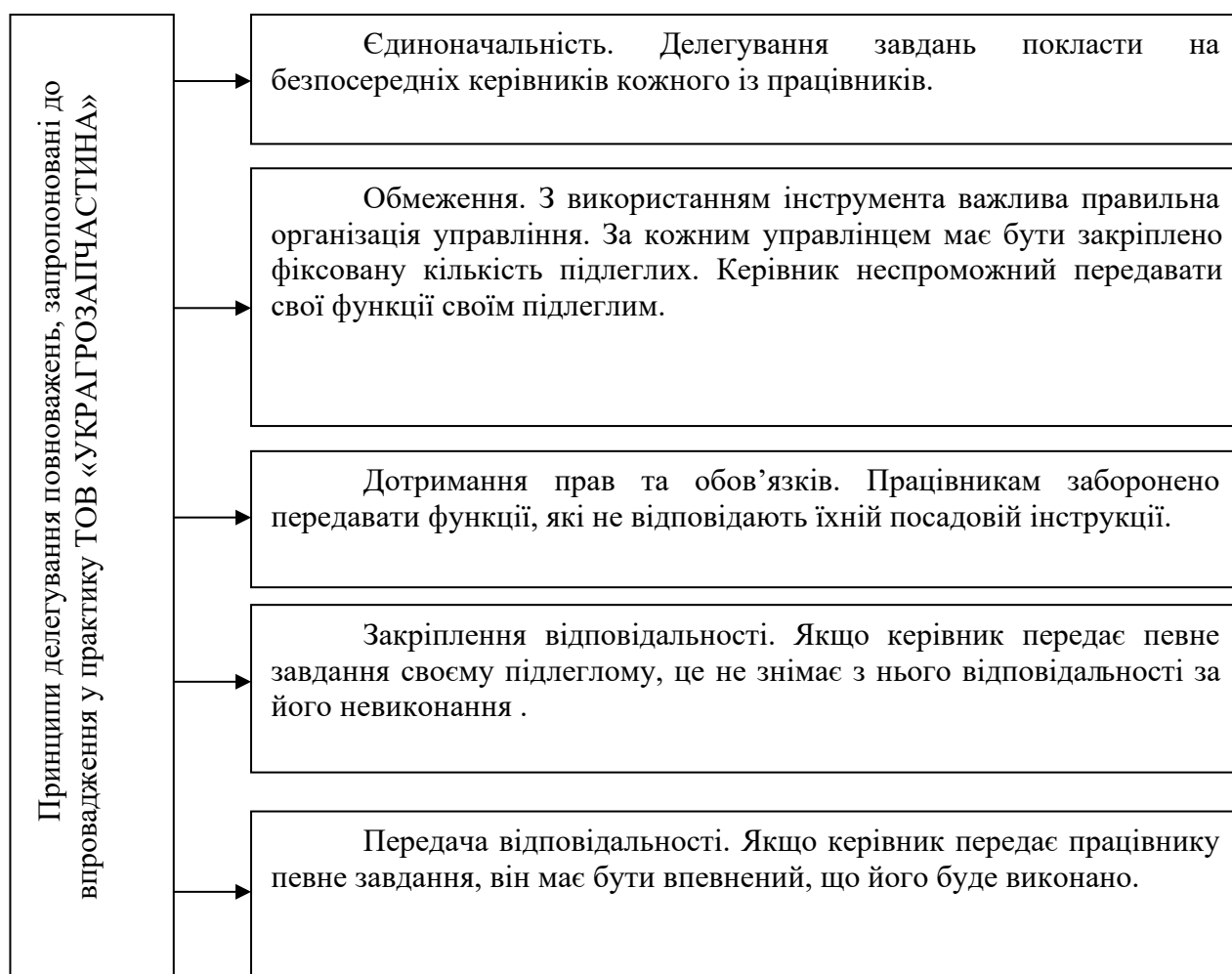


Рисунок 3.1. – Принципи делегування повноважень, запропоновані до впровадження у практику ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА».

Джерело: побудовано автором.

На підставі аналізу проблемних аспектів системи кадрових технологій, запропоновано сконцентруватися на розвитку системи навчання в рамках нематеріального стимулювання та системи ділової оцінки.

Для підвищення продуктивності праці працівників підприємства необхідно підвищувати не лише їхню зацікавленість у праці, а й розвивати їхні навички та вміння. Ділову оцінку проведено кадровими фахівцями підприємства. Результати оцінки подано на рис. 3.2.

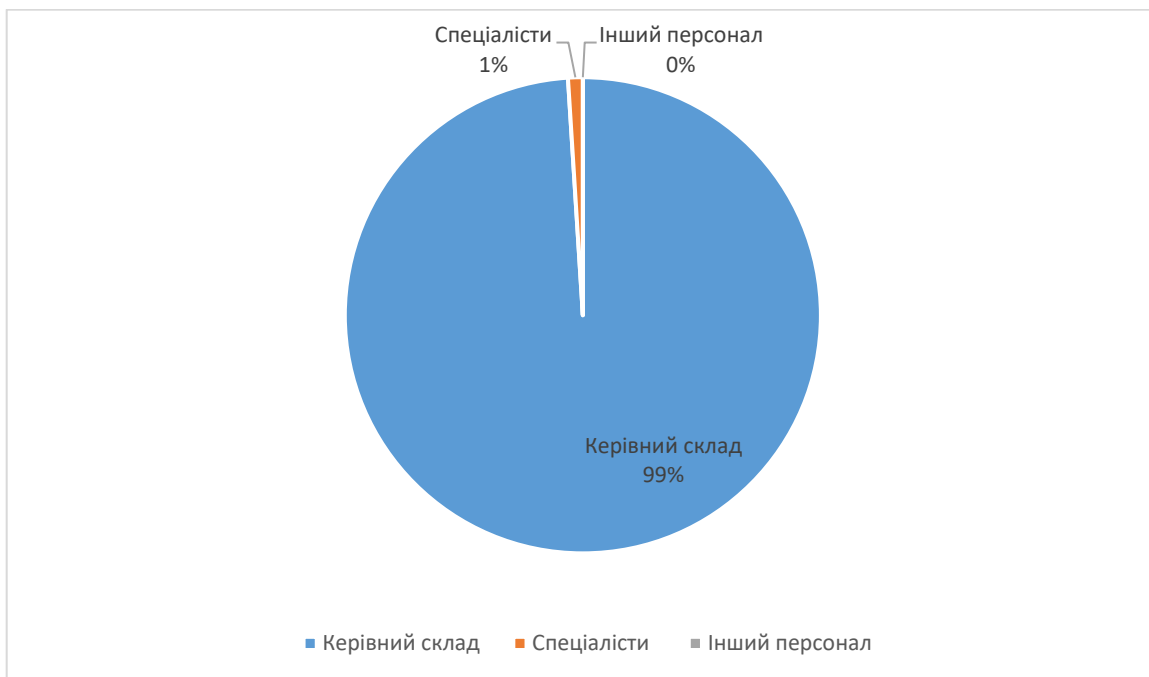


Рисунок 3.2. - Структура працівників, які отримали оцінку «5» за посадами, в %.

Джерело: побудовано автором.

По даним рисунку 3.2 можна сказати, що основну частку працівників, повністю задовольняють вимоги підприємства, посідає категорію «керівний персонал».



Рисунок 3.3. - Структура працівників, які отримали оцінку «4» за посадами, в %.

Джерело: побудовано автором.

Відповідно до рис. 3.3 можна зробити висновок, що оцінку «4» отримали фахівці та службовці (частка 41%), керівні кадри (частка 33%) та інший персонал (частка 26%).

Оцінку «3» у рамках ділової оцінки отримали і фахівці та службовці (ніхто з керівних кадрів задовільну оцінку не отримав). Оцінку "2" отримали 3% працівників (інший персонал).

На підставі аналізу проблемних аспектів системи кадрових технологій запропоновано сконцентруватися на розвитку системи навчання та системи ділової оцінки. Організацію бізнес-процесу ділової оцінки персоналу можна запропонувати удосконалити шляхом використання інформаційних технологій при оціночних заходах, а також при проведенні опитування, це дозволить зробити опитування анонімним, що дасть об'єктивний результат (запропоновано впровадити систему Assessment Center). На рис. 3.4. представлені переваги Assessment Center (автоматизованої системи ділової оцінки працівників) перед системою ділової оцінки, що використовується в ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА».

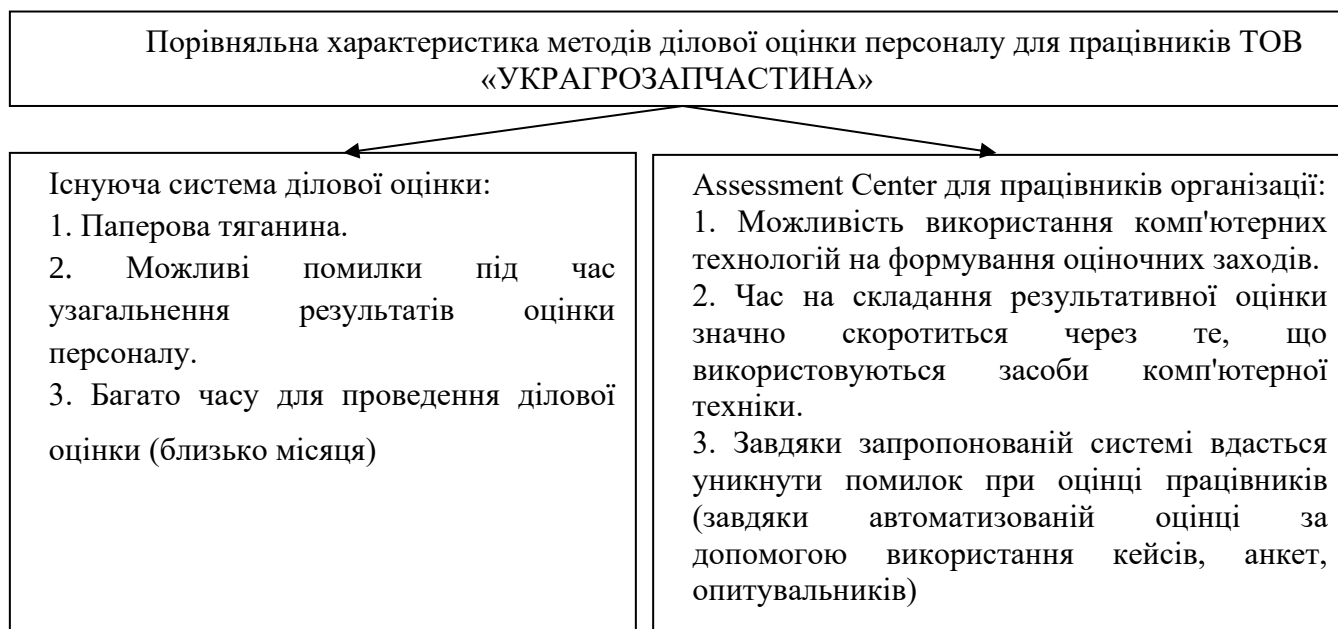


Рисунок 3.4. - Переваги Assessment Center перед використовуваною системою ділової оцінки ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА».

Джерело: побудовано автором.

Використання методу Assessment Center для оцінки персоналу має наступні переваги:

- Забезпечення письмової об'єктивної оцінки ключових особистісних якостей кандидата, необхідних для виконання роботи.
- Перевірка кандидата на практиці, що дозволяє спостерігати його реакцію на стресові ситуації, комунікативні здібності, вміння працювати в колективі та лідерські якості.
- Демонстрація навичок кандидата або працівника перед його майбутнім керівником, що дозволяє спостерігати інтуїтивну реакцію керівника на дії підлеглого.
- Порівняння результатів даного кандидата з іншими претендентами на цю посаду, які виконали ті ж завдання в тих самих умовах.
- Ефективне використання часу відділу персоналу, оскільки дозволяє оцінити декількох кандидатів одночасно, тим самим скорочуючи часові витрати.

Завдання Assessment Center:

1. Оперативно виявляти компетенції, які потребують розвитку як в окремих працівників, так і у цілих команд.
2. Виявляти потребу у навчанні з урахуванням виявлення недостатньо розвинених компетенцій.
3. Ранжувати персонал, зокрема з метою скорочення/вивільнення недостатньо компетентних працівників.
4. Сформувати пул кандидатів у кадровий резерв.
5. Забезпечити високий рівень сумісності членів внутрішньо-корпоративних проєктів.
6. Налаштувати систему винагород, оцінюючи як КІД чи «ринок зарплати».

Автоматизована система ділової оцінки Assessment Center включає такі види тестових методик:

1. Експрес-тести для виявлення лідера.
2. CASE-інтерв'ю з відповідної теми.

3. Аналіз мотиваційного потенціалу.

CASE–інтерв'ю з відповідної теми дозволяє оцінити кандидата/фахівця одразу за декількома параметрами:

- вміння аналізувати та виявляти проблему;
- кількість та версійність запропонованих рішень, нестандартний підхід;
- наявність у кандидата конкретних професійних знань та навичок, їх виразність;
- моральні цінності та життєва орієнтація;
- поведінкові та особистісні характеристики при прийнятті рішень.

Таблиця 3.1. - «Аналіз мотиваційного потенціалу кандидата/працівника».

Проектне питання	Оцінюється фактор
Що стимулює людей працювати найефективніше?	Мотивація
Що подобається людям у роботі?	Мотивація
Чому людина обирає ту чи іншу професію?	Мотивація
Що може спонукати людину звільнитися?	Мотивація
Який колектив працює найпродуктивніше?	Уподобання по колективу
Які якості характеру є найбільш значущими?	Уподобання щодо оточення
Навіщо люди прагнуть зробити кар'єру?	Мотивація зростання
У яких ситуаціях виправдана брехня?	Виправдання обману
За що виправдано звільнити працівника одразу?	Цінності

Джерело: побудовано автором.

Отримавши відповіді на ці питання, можна проаналізувати мотиваційний потенціал працівника/кандидата.

Результати тестових завдань заносяться до системи Assessment Center, яка виводить у подальшому результат для кожного працівника/кандидата. Запропонована система Assessment Center укладає всілякі тести та опитувальники, які дозволять забезпечити компетентність та достовірність оцінки кваліфікації працівників/кандидатів. Формулювання будь-яких додаткових опитувань та листів ділової оцінки немає необхідності, оскільки Assessment Center містить у собі все необхідне для забезпечення якісної, не довгострокової та компетентної ділової оцінки працівників для ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА».

Станом на 2023 рік на підвищення кваліфікації були направлені вищі керівні кадри організації, тоді як менеджери середньої ланки (адміністратори, кадрові працівники, експерти та ін.), а також новоприйняті до штату працівники не навчалися. Для вирішення цієї проблеми можна запропонувати впровадження системи тренінгів.

Для ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» можна запропонувати комплексне корпоративне навчання, що включає різні види короткострокових програм:

- управлінські тренінги тайм-менеджменту;
- тематичні семінари (семінари з кадрової роботи, бухгалтерського обліку, податкового планування, дистанційного обслуговування та інших напрямів);
- курси іноземних мов;
- тренінги іноземною мовою.

Тривалість одного тренінгу, запропонованого до впровадження у ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА», 10 годин (з 16:00 – 18:00 з перервами на обід та каву) – 2 тижні.

З системою корпоративного тренінгу та навчання персоналу дозволить підвищити рівень кваліфікації працівників, які пройшли конкурсний відбір, що надалі дозволить підвищити фінансові показники діяльності підприємства ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА».

Таблиця 3.2. - Запропоновані до впровадження тренінги для ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА».

Тренінг	Зміст тренінгу	Вартість тренінгових програм (на групу працівників)	Тривалість тренінгу (всього термін навчання)
1	2	3	4
Тренінг «Від особистої ефективності до ефективності професійної»	Працівники, які рахуються у штаті та знову прийнятий до штату персонал підприємства повинен буде дізнатися про те, як спонукати людину здійснити необхідні зміни у вчинках	30,0 тис. грн.	21 день

Закінчення таблиці 3.2.

1	2	3	4
Тренінг саморегуляції та особистого зростання (для всіх працівників)	Тренінг саморегуляції дозволить працівникам/новим штатним одиницям створити внутрішню систему контролю особистості, забезпечити регулювання власної трудової поведінки та виконуваної роботи.	45,0 тис. грн.	25 днів
Тренінг мотивування	Тренінг спрямовано на розвиток умінь ефективно мотивувати молодих фахівців, витрачаючи для цього мінімум ресурсів.	32,0 тис. грн.	3 дні
Тренінг «Ефективне обслуговування та робота з клієнтом»	Учасники будуть ознайомлені з процесом обслуговування клієнтів, дізнаються, як виявляти та уникати помилок низького рівня обслуговування, а також як ефективно вирішувати проблеми та скарги клієнтів. Крім того, вони отримають уявлення про взаємозв'язок між обслуговуванням, привабленням нових клієнтів та забезпеченням повторних звернень старих клієнтів.	43,0 тис. грн.	48 днів

Джерело: побудовано автором.

Впровадження запропонованої вдосконаленої системи ділової оцінки та навчання дозволить ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» підвищити продуктивність праці та мотивувати працівників підприємства на максимізацію результатів діяльності.

Як висновок доцільно зазначити, що з метою вдосконалення системи кадрових технологій в аспекті сформованого мотиваційного механізму у ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» необхідно розвивати такі напрямки:

1. Забезпечити перехід на делегування.
2. Удосконалювати систему ділової оцінки працівників.
3. Впровадити систему тренінгів.

У ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» система мотивації персоналу визначена сформованою кадровою політикою. До складу команди проєкту щодо вдосконалення кадрових технологій включають представників кадрової служби, бухгалтерії. Проєктну діяльність визначено вкладенням інвестицій.

3.2. Оцінка ефективності розроблених заходів з удосконалення мотивації персоналу та їх вплив на конкурентоспроможність персоналу

У табл. 3.3. представлені витрати на впровадження власних заходів щодо вдосконалення мотиваційного механізму для підвищення продуктивності праці працівників підприємства.

Таблиця 3.3. - Одноразові витрати на вдосконалення мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці працівників підприємства ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА», у тис. грн.

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Складання та проектування плану впровадження системи Assessment Center (залучення фахівців)	40
Тестування системи Assessment Center	30
Навчання та перекваліфікація персоналу в рамках пакету Assessment Center (перекваліфікація кадрових працівників, відповідальних за навчання)	50
Додаткові витрати (придбання тренінгових програм):	150
Тренінг «Від особистої ефективності до ефективності професійної» (блок «Побудова кар'єри»)	30,0
Тренінг саморегуляції та особистого зростання (для всіх працівників)	45,0
Тренінг мотивування	32,0
Тренінг «Ефективне обслуговування та робота з клієнтом»	43,0
Перехід на делегування	Витрат не передбачено, зобов'язання покласти на працівників кадрового відділу
Разом	270

Джерело: побудовано автором.

Разом одноразових витрат передбачається у сумі 270 тис. грн. Змінні витрати розглянуто далі.

Таблиця 3.4. - Змінні витрати на впровадження проєктних рішень для ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА», у тис. грн.

Стаття витрат	Сума, тис. грн на рік
Вартість підтримки ПЗ Assessment Center	30
Заробітна плата спеціалістів, відповідальних за проведення планування навчання (надбавка до окладу) (за рік)	370
Додаткові витрати	30
Разом	430

Джерело: побудовано автором.

Разом змінних витрат передбачається у сумі 430 тис. грн. Реалізація плану планується з допомогою 100% власних коштів без залучення зовнішніх інвесторів.

Таблиця 3.5. - Наслідки запропонованих заходів щодо вдосконалення мотиваційного механізму для підвищення продуктивності праці працівників для ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА».

Позитивні соціальні зміни від впровадження проєктних пропозицій для комерційного підприємства	Запобігання негативним змінам від впровадження проєктних пропозицій для підприємства
– можливість систематизувати дані кандидатів на зайняття вакантної посади;	– збої у системі роботи кадрової служби щодо оцінки кваліфікації працівників;
– можливість проранжувати навички та вміння кандидатів;	– приховування анкетних даних та кваліфікаційних навичок кандидатів;
- можливість визначити ступінь кваліфікації і т.д.	- Завищення ступеня кваліфікації кандидатами тощо;
- можливість через підвищення кваліфікації працівників наростити продуктивність праці та підвищити фінансові результати	- Підвищення кваліфікації, навичок та умінь працівників.

Джерело: побудовано автором.

В результаті запропонованих рекомендацій можливий загальний приріст чистого прибутку на 5% (за висновком бухгалтерії, начальника відділу кадрів та проєктного комітету підприємства спільно) з щорічно наростаючим підсумком.

Захід 1: Перехід делегування повноважень – приріст прибутку на 3%.

Захід 2: Автоматизація системи ділової оцінки (з метою скорочення помилок під час її проведення) – приріст прибутку на 1%.

Захід 3: Впровадження системи тренінгів підвищення кваліфікації працівників – приріст прибутку на 1%.

Ефект від впровадження заходів розрахований за формулою 1:

Захід 1:

$E = 4552,7$ тис. грн.

Захід 2:

$E = 1517,6 - 120,0 = 1397,6$ тис. грн.

Захід 3:

$$E = 1517,6 - 150,0 = 1367,6 \text{ тис. грн.}$$

Приріст можливого прибутку прогнозований на основі досвіду схожої організації, яка запровадила аналогічні заходи у практику системи управління персоналом у 2023 році.

Загальний ефект від запровадження запропонованих заходів становитиме:

$$E = 4552,7 + 1397,6 + 1367,6 = 7317,8 \text{ тис. грн.}$$

Грошові потоки у межах проєкту визначено трьома періодами (табл. 3.6.):

Таблиця 3.6. - Чистий та кумулятивний грошовий потоки проєкту для ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА», у тис. грн.

Рік	Чистий грошовий потік проєктів CF	Кумулятивний грошовий потік KF
2024 р. (вкладення коштів)	-270,0	-270,0
2025 р.	7587,8	7317,8
2026 р.	7967,1	15284,9

Джерело: побудовано автором.

У табл. 3.6. чистий потік платежів CF:

$CF_0 = -270$ тис. грн. (На основі висновку експертної групи з формування бюджету на проєкт).

До складу експертної групи увійшли працівники бухгалтерії, начальник відділу кадрів та фахівці проєктного комітету ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА».

$CF_1 = 7587,8$ тис. грн. (Додатковий чистий прибуток за 2024 рік).

$CF_2 = 7567,1$ тис. грн. (Додатковий чистий прибуток за 2025 рік).

Найпростіший метод визначення терміну окупності полягає в обчисленні кумулятивного грошового потоку і встановленні моменту, коли він досягає нуля. Дані таблиці 3.7. дозволяють говорити, що у період, наступний за періодом вкладення коштів у проєкт, вдасться отримати приріст коштів (отримати дохід).

Дисконтований грошовий потік подано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7. - Дисконтований грошовий потік проєкту «Удосконалення мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці працівників», у тис. грн.

Рік	Kd	Чистий грошовий потік CF	Дисконтований грошовий потік DCF	Кумулятивний дисконтований грошовий потік CDCF
2024 р. (вкладення коштів)	1,00	-270,0	-270,0	-270,0
2025 р.	0,84	7587,8	6373,8	6103,8
2026 р.	0,70	7967,1	5577,0	11680,7 (NPV проєкту)

Джерело: побудовано автором.

Ставка дисконтування розрахована за такою формулою:

$$r_i = r_f + \beta * (r_m - r_f)$$

$$\beta = \frac{\sigma_{im}}{\sigma_{2m}}, \quad (3.1)$$

де r_i - ставка дисконтування;

r_f – дохідність за безризиковим активом (наприклад, державні облігації);

r_m - ринкова доходність, яка може бути взята як середня доходність за індексом;

β – коефіцієнт бета. Відбиває ризикованість вкладення стосовно ринку, і показує чутливість зміни прибутковості акції зміни прибутковості ринку;

σ_{im} – стандартне відхилення зміни доходності акції залежно від зміни доходності ринку;

σ_{2m} – дисперсія ринкової доходності.

$r_f = 8,25\%$

Коефіцієнт «бета» (захід систематичного ризику) (β) характеризує ризикованість інвестицій у цю галузь порівняно із середньоринковим рівнем ризику.

$\beta = 0,4$.

$r_m = 35,00\%$

$$r_i = 8,25 + 0,4 (35,00 - 8,25) = 19,0\%$$

$$Kd_0 = 1 / (1 + 0,19)^0 = 1.$$

$$Kd_1 = 1 / (1 + 0,19)^1 = 0,84.$$

$$Kd_2 = 1 / (1 + 0,19)^2 = 0,7.$$

Розрахунок DCF сформований так:

$$2024 \text{ р.} = -270 * 1,00 = -270 \text{ тис. грн.}$$

$$2025 = 7587,8 * 0,84 = 6103,8 \text{ тис. грн.}$$

$$2026 = 7967,1 * 0,70 = 11680,7 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності проєкту розрахований за формулою:

$$PP = 270 / 7587,8 = 0,004 \text{ (року).}$$

План заходів щодо впровадження проєкту наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8. - План заходів щодо впровадження проєкту.

Найменування проєктного заходу	Термін проєктного заходу	Відповідальний виконавець
1. Впровадження системи планування навчання	Зима – весна 2024 р.	Начальник відділу кадрів
2. Впровадження системи ділової оцінки працівників	Зима 2025р.	Начальник відділу кадрів
3. Впровадження системи тренінгів	Весна 2026 р.	Начальник відділу кадрів

Джерело: побудовано автором.

Проектне управління пов'язане із ризиковістю діяльності. Ризиковість діяльності суб'єктів господарювання в умовах невизначеності економіки країни, що склалися, посилюється. Ризик може бути визначений як ймовірність виникнення події у підприємницькій діяльності, яка негативно вплине на бізнес-процеси та результати роботи підприємства.

Отже, з метою підвищення дієвості мотиваційного механізму у ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» запропоновано вдосконалити систему ділової оцінки працівників, запровадити систему тренінгів, а також забезпечити перехід на делегування повноважень.

В результаті запропонованих рекомендацій, щорічно з наростаючим підсумком, можливий приріст чистого прибутку на рівні:

Захід 1: Перехід делегування повноважень – приріст прибутку на 3%.

Захід 2: Автоматизація системи ділової оцінки (з метою скорочення помилок під час її проведення) – приріст прибутку на 1%.

Захід 3: Впровадження системи тренінгів підвищення кваліфікації працівників – приріст прибутку на 1%.

Загальний ефект від застосування запропонованих заходів складе 7317,8 тис. грн.

Як загальний висновок важливо сказати, що з метою вдосконалення системи кадрових технологій в аспекті сформованого мотиваційного механізму в ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» запропоновано розвивати такі напрямки:

1. Забезпечити перехід на делегування.
2. Удосконалювати систему ділової оцінки працівників.
3. Впровадити систему тренінгів.

Проект планується реалізувати до середини 2025 року. Відповідальність за це покладена на кадровий відділ, спільно з начальником відділу кадрів, проєктним комітетом та бухгалтерією.

ВИСНОВКИ

В результаті написання даної кваліфікаційної роботи, можна зробити такі висновки:

Під мотивацією персоналу слід розуміти систему внутрішніх та зовнішніх факторів, що сприяють активній трудовій позиції персоналу підприємства, забезпечення якісної та продуктивної праці, розкриття та використання потенціалу особистості, створення умов для реалізації інноваційних, інтелектуальних, культурних, творчих можливостей особистості.

Формування системи мотивації персоналу передбачає наявність наступних етапів:

1 етап: оцінка системи матеріальної мотивації (система оплати праці):

- форми оплати праці персоналу;
- розмір оплати праці персоналу;
- визначення наявності та розміру обов'язкових виплат: оплата щорічних відпусток; оплата лікарняних листів; обов'язкове медичне страхування; відрахування на обов'язкове пенсійне страхування;
- наявність інших видів виплат (надбавки, премії, соціальні виплати тощо).

2 етап: оцінка системи нематеріальної мотивації (система додаткових не грошових компенсацій).

3 етап: виявлення реальних потреб персоналу та інтересів організації; зіставлення потреб персоналу та інтересів організації (потреба у комфортних фізичних умовах праці; потреба у гідному заробітку, матеріальній винагороді та матеріальних благах; потреба у соціальних контактах; потреба у стійких тривалих взаєминах тощо).

4 етап: аналіз та оцінка витрат на здійснення системи мотивації персоналу підприємства.

5 етап: визначення ефективності системи мотивації персоналу підприємства.

На нашу думку, в Україні система стимулювання має мати такі ж компоненти, як і в інших країнах, але на сучасному етапі економічного розвитку основний акцент системи має бути на рівні заробітної для посилення його мотивуючого ефекту. Докладне вивчення досвіду формування систем стимулювання у різних іноземних підприємствах та аналіз існуючої системи стимулювання на українських підприємствах, яка звичайно обмежується лише регулюванням заробітної плати, дозволяє розробити та впровадити нові методи управління процесом стимулювання. Ці методи включають використання матеріальних і нематеріальних стимулів, таких як системи колективного преміювання, етичне стимулювання, стимулювання працівників до творчої праці за допомогою гнучкого графіку роботи, гуманізацію праці, сприяння кар'єрному та професійному зростанню, а також надання соціальних пільг для працівників.

Тому, для системи стимулювання персоналу українського підприємства важливо встановити чіткі та конкретні цілі. Система оцінювання, умови оплати праці та період винагороди визначаються на основі досягнутих результатів з урахуванням різних видів заохочень.

Після узагальнення особливостей управління персоналом під час воєнного стану, можна використати ці принципи для мотивації персоналу під час кризових ситуацій:

1. Індивідуальний підхід до мотивації, включаючи комунікацію, зворотний зв'язок, створення мотиваційних профілів працівників та відстеження їх змін під впливом кризи.
2. Забезпечення максимально можливої безпеки праці для всіх працівників, що мінімізує вплив на мотивацію.
3. Об'єктивність та економічна доцільність методів оцінки персоналу.
4. Збалансована система винагород, що враховує стан підприємства під час кризи та майбутню винагороду за лояльність.
5. Розширення партисипативного управління для пошуку кращих шляхів виходу з кризи.
6. Досягнення психологічно-емоційної стабільності в колективі.

Проблемні аспекти діяльності пов'язані з недоробками системи управління персоналом. У розділі 2 виявлено такі проблеми в управлінні персоналом підприємства ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА»:

- зростання конфліктного поля в колективі, що знижує зацікавленість
- працівників до праці та зростання продуктивності через те, що на нижніх організаційних рівнях не вистачає свободи для швидкої реакції на зміни ринку;
- незадоволеність працівників системою мотивації та стимулювання;
- слаборозвинена система ділової оцінки працівників та системи навчання як
- форми нематеріального стимулювання.

Для цілей удосконалення системи кадрових технологій в аспекті сформованого мотиваційного механізму у ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» запропоновано розвивати такі напрямки:

Захід 1: Перехід на делегування повноважень.

Захід 2: Автоматизація системи ділової оцінки (з метою скорочення помилок під час її проведення).

Захід 3: Впровадження системи тренінгів підвищення кваліфікації працівників.

Ефект від запровадження першого заходу становитиме за прогнозом 4552,7 тис. грн., ефект від запровадження другого заходу – 1397,6 тис. грн., ефект від запровадження третього заходу – 1367,6 тис. грн. Загальний ефект від застосування запропонованих заходів складе 7317,8 тис. грн.

Приріст можливого прибутку прогнозований на основі досвіду аналогічної компанії яка запровадила аналогічні заходи у практику системи управління персоналом у 2024 році. Термін окупності становитиме 0,004 (року).

Окрім цього, нами визначено вплив мотивації на конкурентоспроможність підприємства. Зазначено, що мотивація є одним з найвагоміших факторів, які відіграють суттєву роль в формуванні конкурентоспроможності підприємства.

Проаналізовано організаційно-економічну структуру ТОВ «Украгроззапчастина» та фінансові показники за останні 5 років. Звернено увагу, що вперше за 5 років спостерігається одночасно зростання валового прибутку, чистого доходу від реалізації продукції, собівартості та витрат на збут. Це може означати що підприємство збільшує обсяг продажів або розширює ринки збуту. Зростання чистого доходу від реалізації продукції та валового продукту свідчить про підвищення попиту на продукцію, тоді як зростання собівартості про те, що обсяг виробництва зростає для задоволення даного попиту. Витрати на збут відображають інвестиції в маркетинг, розширення мережі дистрибуції та інші заходи спрямовані на підтримку стимулювання продажів.

Тож можна сказати, що підприємство рухається в правильному напрямку і йому потрібно продовжувати дану роботу.

Також нами проаналізовано систему мотивації на ТОВ «Украгроззапчастина». Відзначено, що система мотивації персоналу має величезне значення у впливі на трудові ресурси компанії, оскільки може визначити їх успіх або невдачу.

Розроблено рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу. Зокрема, запропоновано заходи, які могли б допомогти покращити мотивацію персоналу та запобігти різноманітним конфліктам всередині колективу.

Вказано, що впровадження даних заходів з мотивації персоналу буде ефективним та принесе доволі швидкий результат. Тому рекомендовано пропоновані заходи впроваджувати в дію.

Таким чином, завдання вирішено, а мету досягнуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. П., Полова Д. В. Підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Управління персоналом в інституційній економіці*. 2021. С. 104.
2. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 9. С. 232–236.
3. Баксалова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. №. 6 (1). С. 25-29.
4. Басюк Т.П. Сучасні трансформації бізнес-культури і ділової етики в підприємницькому середовищі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 98–106.
5. Битов В.П. Етика бізнесу в сучасному підприємництві. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 82–85.
6. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №. 3. С. 39-48.
7. Гагалюк О. Шляхи підвищення культури підприємництва або «корпоративна етика» як засіб виховання бізнесмена. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 2. С. 176–182.
8. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 53–65.
9. Жмай О.В., Мозгальова М.Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 94–100.

10. 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. №. 2 (61). С. 23-28.
11. Замроз М. В., Кульчицька Л. Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. №. 13. С. 78-84.
12. Іващенко М., Ціолковська С. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у конкурентоспроможності підприємства. *Ростислав СЛАВ'ЮК*. 2023. С. 59.
13. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-115.
14. Кімлик, В. М., and Н. С. Носань. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. 37-41.
15. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 224 с.
16. Кравчук О.І. Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика*. 2017. № 2. С.168–180
17. Кучинський В., Гуцан О. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Серія: економічні науки*. 2021. №. 4. – С. 45-51.
18. Леган І.М., Мельничук Д.П., Зачосова Н.В. Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1(99). С. 32–41.
19. Лопушняк Г.С. Регулювання оплати праці: проблеми та шляхи їх вирішення. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку,*

менеджменту, фінансів та права. (Полтава, 26 січня 2019 р.): у 7 ч. Полтава ЦФЕНД, 2019. Ч.2. С.42-44.

20. Марченко О.І., Вощула К.О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 11. С. 12–16.

21. 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.

22. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи оплати праці та мотивації працівників підприємства. 2022. С. 4-6. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.152.

23. Оболенцева Л. В., Костіна К. М. Особливості мотиваційної діяльності в готельному бізнесі. *Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. 30-31 березня 2017 р. Запоріжжя : «Просвіта», 2017. Т. 1. С. 267-269.

24. Орлова К.Є., Бірюченко С.Ю. Етика бізнесу як об'єкт наукового дослідження. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1. С. 76–82.

25. Поплавська, О. М., та Кононенко, Т. С.. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи удосконалення. *Бізнес Інформ*, (5), 2021. С. 378-384.

26. Потьомкін Л. М. Матеріальна мотивація персоналу до підвищення ефективності виробництва. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ*,. 2023. С. 318.

27. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. №. 2 (02). С. 45-48.

28. Романюк М. Д. Управління персоналом підприємства, засноване на мотиваціях та компетенціях. *Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Серія : Економіка*. 2020. Випуск 15. С.85-90.

29. Станіславик О., Коваленко О. Роль і значення персоналу в діяльності сучасного підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. №. 9 (15).
30. Тимченко І.П., Левіна А.П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. No169. С. 84–91.
URL:<http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863>
31. Ткаченко К., Коптева Г. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*. 2023. №. 4. С. 33-38.
32. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Економіка*. Івано-Франківськ : Плай, 2019. Випуск 7. С. 135- 139.
33. Турло, Н. П., та Осадчук, О. В. Моделі та системи мотивації: оцінка зарубіжного досвіду. *In The XIII International Scientific and Practical Conference "Modern ways of development of science and the latest theories"*. December 11-13, 2023, Madrid, Spain. 460 p. (p. 76).
34. Цимбалюк І., Хомюк Н., Зелінська О. Міграція робочої сили в Україні: виклики для управління та мотивації персоналу під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-66>.
35. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с
36. Tsymbaliuk S., Wyrwa D., Shkoda T. Remuneration policy in terms of decent work at a regional level. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17. Is. 4. P. 80–92.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.5 – Особливості управління мотивацією у воєнний час [27]

Управлінський захід	Інструмент мотивації	Врахування фактору війни	Наслідки для бізнес-етики
Організація робочого процесу у режимі онлайн	Надання працівникам можливості працювати з дому, у безпеці, без витрат на дорогу	Передбачення можливості перерв під час тривоги або блекаутів	Підтримання цифрової культури комунікації
Дозвіл на гнучкий графік роботи	Можливість обрати зручну зміну, зручні години для роботи	Можливість працювати у безпечний час	Повага до керівництва та задоволення потреб клієнтів
Ротація кадрів	Можливість отримати нову посаду, нові знання, здобути нові компетенції; шанс для саморозвитку та кар'єрного зростання	Переведення на тимчасово вільні посади, призначення на посади, на яких можна працювати дистанційно	Практикування етичної поведінки, що притаманна іншим сферам відповідальності
Рішення про забезпечення персоналу необхідним обладнанням та інвентарем	Отримання нових гаджетів з хорошим функціоналом для робочих потреб, безпечніше та легше виконання завдань з необхідним інвентарем	Заміщення персональних гаджетів працівників, що були втрачені або зіпсовані через військові дії	Розширення меж етичного спілкування з колегами та керівництвом під впливом вдячності
Перегляд і оновлення кадрової політики	Фіксація положень щодо преміювання, бонусної системи, участі у капіталі фірми, рівного доступу працівників до кар'єрних можливостей	Необхідність улагодження моментів, які стосуються роботи працівників, що перебувають за кордоном	Фіксація взаємозв'язків між етичною поведінкою, цілями компанії та різними формами стимулювання
Оцінювання кадрових ризиків	Преміювання та відзначення грамотами та подарунками працівників, підхід до роботи у яких є безпекою орієнтованим	Самозабезпечення працівником власної безпеки у воєнний час необхідно заохочувати та ставити у приклад	Виявлення осіб, що порушують або потенційно схильні порушити норми етичної поведінки

Анкета вивчення задоволеності персоналом системою мотивації
ТОВ «Украгрозапчастина»

Шановні працівники «ТОВ «Украгрозапчастина». Просимо відповісти на запитання.

Питання	Відповідь
Чи влаштовує Вас ваша робота?	
Чи пройшли Ви навчання та підвищення кваліфікації?	
Чи пройшли Ви письмове тестування на знання стандартів ТОВ «Украгрозапчастина»?	
Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати?	
Як ви оцінюєте взаємини у колективі?	
Як ви оцінюєте психологічний клімат в колективі ТОВ «Украгрозапчастина»?	
Як ви оцінюєте вплив загальної психологічної атмосфери у колективі?	

Короткий звіт подібності



Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1016314070
Дата перевірки: 03.06.2024 11:56:22 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 03.06.2024 14:06:55 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: КБР_Рудичева_плагіат

Кількість сторінок: 54 Кількість слів: 11751 Кількість символів: 94711 Розмір файлу: 186.86 KB ID файлу: 1016111274

13.3% Схожість

Найбільша схожість: 2.17% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1016024071)



0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

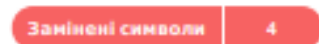
Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.



Рудичева Т.А.

«Менеджмент», 4 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – к.т.н., доцент кафедри управління персоналом та

економіки праці Данилевич Н.С.

ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ HR-СТРАТЕГІЇ НА ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА»

Забезпечення мотивації та розвитку працівників є наріжним каменем успіху організації. У ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» стратегічну спрямованість на розвиток людських ресурсів визначено як ключову ініціативу кадрової політики компанії. Основний дух компанії полягає в удосконаленні механізмів мотивації для ефективної боротьби із загрозами демотивації працівників.

Для належної та успішної роботи будь-якого виробничого процесу, будь-яка організація чи компанія, яка надає послуги, продає чи виробляє товари, повинна мати ефективну структуру, яка буде складатись з мотивованих кваліфікованих працівників.

Слід погодитись із думкою Базалійської Н. П. та Міщука В. В., стимулювання працівників є однією з найважливіших аспектів управління персоналом, оскільки компанії можуть отримати значні вигоди під час участі в їх діяльності. Саме тому так важливо стимулювати працівників, зосереджуватися на досягненні цілей компанії, адже це першочергове завдання управління персоналом. Найбільш суттєвою проблемою є брак знань про основні принципи мотивації персоналу та економія коштів на методах їх мотивації. Компанії, які прагнуть підвищити ефективність своїх працівників, найчастіше фокусуються на соціальних і психологічних аспектах особистої стимуляції, що призводять до конкретних результатів від виробничо-господарської діяльності, з найменшою кількістю низьких ризиків [1, с.51].

Проблемами мотивації персоналу займаються багато вітчизняних науковців дослідників, серед яких: Колот А. М., Цимбалюк С. О., Поплавська О.М., Кравчук О.І [3, 6-8], які систематизували та максимально адаптували зарубіжний досвід мотивації персоналу, зосереджуючись переважно на способах ефективної матеріальної мотивації, в той час, як досі не сформовано усталеного визначення поняття мотивації персоналу організації та не досліджено її вплив на конкурентоспроможність персоналу.

У контексті вирішення кадрових проблем необхідно зазначити важливість впровадження вдосконалених стратегій для підвищення мотивації працівників на ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА». Основна мета полягає в тому, щоб викорінити проблеми, такі як зростаючі конфлікти всередині робочої сили, незадоволеність системою мотивації та стимулювання, недоліки в системі оцінки ефективності та необхідність постійного вдосконалення методів мотивації та стимулювання.

Щоб подолати ці виклики, було запропоновано ряд заходів:

Захід 1. Перехід до делегування повноважень:

Цей захід має на меті пом'якшити проблему недостатньої автономії на нижчих організаційних рівнях для оперативного реагування на зміни ринку. Впровадження без додаткових витрат залежить від ефективного делегування обов'язків відділу кадрів.

Захід 2. Автоматизація системи оцінки ефективності:

Впровадження автоматизації в процес оцінювання має на меті зменшити кількість помилок, покращити систему оцінювання ефективності та служити формою негрошового стимулу. Орієнтовна вартість цієї ініціативи – 120 тис. грн., при її реалізації очікується збільшення прибутку компанії на 1%.

Захід 3. Запровадження навчальних занять для підвищення кваліфікації:

Цей захід спрямований на подолання незадоволеності працівників системою мотивації та заохочення, зосереджуючись на розвитку навичок і стратегіях постійного вдосконалення. Реалізація цієї навчальної ініціативи спрямована на підвищення продуктивності та компетентності працівників.

Крім того, запропонована теза підкреслює важливість концентрації зусиль на вдосконаленні систем навчання та оцінки ефективності як частини немонетарної мотивації. Ця увага поширюється не лише на сприяння інтересу до роботи, але й на розвиток фундаментальних навичок і компетентностей серед працівників.

Пропонується реалізація комплексної корпоративної програми навчання, що охоплює різні короткострокові програми, у поєднанні з прийняттям стратегій делегування та спрощених методологій оцінки ефективності. Прогнозується, що такий багатоаспектний підхід підвищить продуктивність праці працівників і, відповідно, збільшить фінансові показники ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА».

Як загальний висновок важливо сказати, що з метою вдосконалення системи кадрових технологій в аспекті сформованого мотиваційного механізму в ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА» запропоновано розвивати такі напрямки:

1. Забезпечити перехід на делегування.
2. Удосконалювати систему ділової оцінки працівників.
3. Впровадити систему тренінгів.

Проект планується реалізувати до середини 2025 року. Відповідальність за це покладена на відділ кадрів спільно з начальником відділу кадрів, проектним комітетом та бухгалтерією.

На завершення, підкреслимо нагальну потребу у більш стратегічному HR підході у відповідності зі сформульованими мотиваційними механізмами в ТОВ «УКРАГРОЗАПЧАСТИНА». Ефективно впровадити запропоновані заходи, компанія може очікувати поступового збільшення чистого прибутку, прокладаючи шлях до стійкого організаційного зростання та посилення залученості працівників.

Список використаних джерел

1. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 9. С. 232–236.
2. Баксалова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства.

Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. №. 6 (1). С. 25-29.

3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 224 с.

4. Леган І.М., Мельничук Д.П., Зачосова Н.В. Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. *Економіка, управління та адміністрування.* 2022. № 1(99). С. 32–41.

5. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка.* 2023. №. 2 (02). С. 45-48.

6. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.

7. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір.* 2019. № 142. С. 53–65.

8. Кравчук О.І. Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика.* 2017. № 2. С.168–180