

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

*Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва
Рівень вищої освіти другий (магістерський)*

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

АНДРІКЕВИЧ ВІКТОРІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ
ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Андрікевич В.О.*

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доц.

_____Марія ТЕПЛЮК

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки

та підприємництва,

докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління

Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма «Бізнес – економіка»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Катерина БОЙЧЕНКО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Інна РЄПІНА

20__ р.

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Андрікевич Вікторія Олександрівна

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему

«Обґрунтування проєкту підвищення рівня емоційного інтелекту на підприємстві»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р .№ _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується за матеріалами підприємства ТОВ «Хавас ПР Київ».

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ШЛЯХОМ ДОСЛІДЖЕННЯ ЇХ ЕМОЦІЙНОГО СТАНУ
Розділ 2	АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХАВАС ПР КИЇВ» ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
Розділ 3	ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО СТАНУ ШЛЯХОМ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ХАВАС ПР КИЇВ».

Об'єкт дослідження:	Об'єктом дослідження є мотивація праці персоналу на підприємстві ТОВ «Хавас ПР Київ» та рівень їх емоційного стану
Предмет дослідження:	Предметом дослідження є сукупність методичних, теоретичних та практичних аспектів формування системи мотивації персоналу шляхом забезпечення рівня емоційного інтелекту.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Мета дослідження є узагальнення теоретико-методичних положень щодо побудови системи мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Хавас ПР Київ», шляхом ідентифікації їх емоційного інтелекту.

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

У розділі 1	Еволюція поглядів на сутність мотивації персоналу в підвищення рівня емоційного інтелекту
дослідити форми і методи мотивації праці на підприємстві	
узагальнити принципи та завдання формування системи мотивації праці на підприємстві на засадах емоційного інтелекту	
У розділі 2	Навести організаційно-економічну характеристику підприємства
Провести фінансово - економічний аналіз щодо досліджуваного підприємства	

Оцінити ефективність системи мотивації на підприємстві ТОВ «Хавас ПР Київ».

У розділі 3

Надати характеристику пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві щодо підвищення емоційного стану

Навести фінансово-економічне обґрунтування та організаційні аспекти запропонованих заходів

Оцінити ризики впровадження проєктів на підприємстві ТОВ «Хавас ПР Київ».

Завдання підготував
науковий керівник

Теплюк М.А

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » ____ 2023 р.

Завдання одержав
здобувач

Андрікевич В.О

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » ____ 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 97 сторінок, 20 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел з 52 найменувань, 2 додатки.

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Об'єктом дослідження є мотивація праці персоналу на підприємстві ТОВ «Хавас ПР Київ» та рівень їх емоційного стану.

Предметом дослідження є сукупність методичних, теоретичних та практичних аспектів формування системи мотивації персоналу шляхом забезпечення рівня емоційного інтелекту.

Мета дослідження є узагальнення теоретико-методичних положень щодо побудови системи мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Хавас ПР Київ», шляхом ідентифікації їх емоційного інтелекту.

Відповідно меті роботи, постають такі основні *завдання*:

- Дослідити еволюцію поглядів на сутність мотивації персоналу в підвищення рівня емоційного інтелекту.
- Визначити форми і методи мотивації праці на підприємстві.
- Розглянути принципи та завдання формування системи мотивації праці на підприємстві на засадах емоційного інтелекту.
- Провести характеристику досліджуваного підприємства ТОВ «Хавас ПР Київ».
- Провести фінансово – економічний аналіз ТОВ «Хавас ПР Київ».
- Надати обґрунтування отриманих результатів.
- На основі дослідження запропонувати та надати поради щодо вдосконалення мотивації працівників.
- Обґрунтувати пропозиції щодо мотивації працівників.
- Провести відповідні висновки щодо запропонованої ідеї.

За результатами дослідження було сформульовано висновки та запропоновано ідеї та альтернативи щодо підвищення мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Хавас ПР Київ».

Запропоновані ідеї та результати дослідження можуть бути використані при формуванні та вдосконаленні системи мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Хавас ПР Київ».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2022-2023 рр.

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи 2023 р.

Ключові слова: емоційний інтелект, мотивація, ефективність, конкурентоспроможність, система мотивації, вдосконалення.

Висновок наукового керівника
про рівень виконання кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Бізнес-економіка»
спеціальності 051 «Економіка»

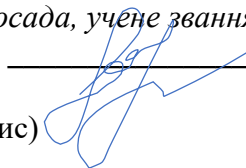
Андрікевич В.О.
(прізвище, ініціали)

на тему **ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

1. Актуальність теми: є надзвичайно актуальною і критично важливою для сучасних організацій і бізнесу. Мотивація праці напряму впливає на продуктивність та результативність працівників, що безпосередньо впливає на успішність підприємства в цілому, але наразі актуальності набуває саме вплив емоційного інтелекту. Забезпечення адекватної мотивації може призвести до підвищення продуктивності праці, зменшення плинності персоналу і залучення та утримання талановитого персоналу. Сучасні тенденції вимагають від підприємств створення привабливого середовища для роботи, адаптації до змін у соціально-економічному середовищі та змін у корпоративній культурі. Проєкти з підвищення мотивації праці також спрямовані на підвищення задоволення працівників своєю роботою, що може позитивно позначитися на загальній динаміці підприємства в конкурентному бізнес-середовищі.
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: робота дозволяє провести глибокий аналіз сучасного бізнес-середовища, враховуючи економічні, соціокультурні та технологічні аспекти. Робота включає в себе практичний аспект, адже обґрунтовує проєкт підвищення мотивації праці на підприємстві. Зосередження на питаннях підвищення мотивації праці є вкрай актуальним у сучасних умовах, і робота відображає реальні виклики та можливості, з якими стикаються підприємства в цьому контексті.
3. Наявність самостійних розробок автора полягає в ґрунтовному дослідженні мотивації праці та ідентифікації особливостей формування зарубіжних систем мотивації праці, що є підґрунтям для покращення вітчизняної практики.
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій всі запропоновані рекомендації є доцільними для реалізації, що підтверджено у зовнішній рецензії.
5. Наявність недоліків: в роботі є певні недоліки, пов'язані з оформленням та стилістикою подачі матеріалу, але не впливають на практичну якість матеріалу.
6. Результати науково-дослідної роботи магістра (із зазначення форм участі і документів про її підтвердження) в статті :Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №2 (316). С. 13-18 <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-2>
7. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: _66 балів, робота допущена до захисту.

Науковий керівник доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, к.е.н., доцент
(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)



Марія ТЕПЛЮК
(прізвище, ініціали)

“23” листопада 2023 р.

Лист оцінювання
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ магістерської роботи
Студента: Андрікевич В.О.

Елемент оцінювання	Критерії	Кількість балів
1. ЗМІСТОВНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОБОТИ		
1.1. Логіко-структурний рівень: витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, обґрунтованість актуальності теми, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів		10
1.2. Науково-теоретичний рівень	Аналіз понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; здатність здобувача до критичних зіставлень та узагальнень різних точок зору щодо постановки та вирішення досліджуваної проблеми; наявність теоретично обґрунтованої авторської позиції щодо способу розв'язання проблеми; виконання індивідуального плану науково-дослідної роботи магістра	10
1.3. Аналітико-методичний рівень	Глибина проведеної діагностики проблеми; відповідність використаного методичного інструментарію меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів застосування інструментів, здатність здобувача до комбінування та рекомбінування вихідної інформації (перетворення неупорядкованого масиву в аналітичні таблиці тощо)	8
1.4. Конструктивний рівень	Експериментальне підтвердження пропозицій (сутність, економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проєкту); обґрунтування очікуваного (якісного або кількісного) постпроектного поліпшення; рекомендації щодо впровадження проєкту	10
1.5. Рівень пошукової глибини	якість бібліографічного аналізу	10
1.6. Рівень наукової етики	розвиненість мови, оригінальність авторського стилю викладання матеріалу; дотримання в тексті правил оформлення рукопису та посилань на використані джерела, норм етики цитування	8
1.7. Організаційний рівень: ритмічність виконання дослідження, дотримання регламенту, своєчасне виправлення недоліків, урахування зауважень наукового керівника		10
Разом за розділом 1:	Максимум — 70 балів (оцінює науковий керівник)	66
2. ЯКІСТЬ ЗАХИСТУ РОБОТИ		
2.1. Доповідь: уміння стисло, послідовно й чітко викласти сутність і результати дослідження		0-6-8-10
2.2. Відповіді на запитання: здатність аргументовано захищати свої пропозиції, думки, погляди		0-6-8-10

2.3. Якість підготовки ілюстративного матеріалу, володіння культурою презентації		0-6-8-10
Разом за розділом 2:	Максимум — 30 балів (оцінює ЕК за результатами захисту роботи)	
Робота в цілому	Максимум — 100 балів	

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача вищої освіти

Андрікевич Вікторії Олександрівни

Тема: ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОСКТУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ
ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: Вибір теми виглядає обґрунтованим і актуальним у сучасних умовах бізнесу. Мотивація працівників – це один з ключових аспектів ефективного управління та розвитку підприємства. Сучасне підприємство стикається з безліччю викликів, і правильна мотивація персоналу може стати вирішальним фактором для досягнення успіху та стійкості в конкурентному середовищі. Робота може принести важливий внесок у розуміння принципів та практичних аспектів мотивації працівників, а також надати практичні рекомендації для впровадження ефективних стратегій на підприємстві. Особливо важливим був розгляд практичних прикладів та висвітлення конкретних випадків успішної імплементації мотиваційних інструментів. Якість проведеного дослідження: Хочеться відзначити здатність враховувати різноманітні аспекти теми студенткою Андрікевич В.О. Було детально розглянуто різні підходи та стратегії мотивації, звертаючи увагу на їхню актуальність та ефективність. Також вражає здатність аналізувати практичні приклади та виводити певні узагальнення, що робить роботу значущою для практикуючих менеджерів та вчених. Особливо хочу відзначити результати дослідження, які дозволяють виділити ключові фактори успішної мотивації працівників. Висновки та рекомендації, спрямовані на покращення практики в сфері управління персоналом, є важливим внеском у наше розуміння цієї проблематики.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Робота відзначається чіткістю постановки проблеми та актуальністю обраної теми. Мотивація працівників є завданням, що стоїть перед кожним сучасним підприємством, і вибір цієї теми вказує на здатність вибирати та досліджувати питання, що справді важливі для

бізнесу та управління персоналом. Однією з сильних сторін роботи є глибокий аналіз різноманітних підходів до мотивації працівників. Було чудово висвітлено теоретичний аспект теми та студентка надала ретельний огляд існуючих підходів та моделей мотивації. Також варто відзначити здатність до практичного застосування теоретичних знань. Аналіз конкретних прикладів та висновки свідчать про здатність не лише аналізувати, а й розробляти практичні рекомендації для підприємств.

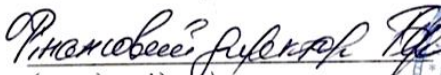
Зауваження: Слід звернути увагу на більш детальний аналіз деяких аспектів теми. У роботі присутні цікаві висновки та загальні рекомендації, але більш конкретні приклади та аналіз конкретних ситуацій на підприємствах можуть допомогти уточнити висновки та зробити їх більш переконливими.

Практична значимість висновків і рекомендацій: Здатність перетворювати теоретичні концепції у конкретні практичні рекомендації свідчить про глибоке розуміння теми та прагнення до застосування отриманих знань на практиці. Особливо цінною є здатність адаптувати стратегії мотивації до конкретних умов підприємства та враховувати особливості персоналу. Рекомендації стосовно впровадження конкретних інструментів та підходів в області мотивації виявляють практичну обґрунтованість та можливість їх ефективного використання на реальних підприємствах. Важливим є також підхід до врахування індивідуальних особливостей колективу та специфіки галузі у контексті рекомендацій.

Місце роботи та посада рецензента: фінансовий директор ТОВ «Хавас ПР Київ»

 Баклан О.І

Підпис засвідчую:


(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ШЛЯХОМ ДОСЛІДЖЕННЯ ЇХ ЕМОЦІЙНОГО СТАНУ	6
1.1. Еволюція поглядів на сутність мотивації персоналу в підвищення рівня емоційного інтелекту	6
1.2. Форми і методи мотивації праці на підприємстві.	15
1.3. Принципи та завдання формування системи мотивації праці на підприємстві на засадах емоційного інтелекту	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХАВАС ПР КИЇВ» ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ.....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Хавас ПР Київ»	33
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Хавас ПР Київ».	51
2.3.Оцінювання ефективності системи мотивації на підприємстві ТОВ «Хавас ПР Київ».	61
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО СТАНУ ПЕРСОНАЛУ ШЛЯХОМ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ХАВАС ПР КИЇВ»	71
3.1. Характеристика пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві щодо підвищення емоційного інтелекту.....	71
3.2. Фінансово-економічне обґрунтування та організаційні аспекти запропонованих заходів.....	78
3.3. Оцінювання ризиків впровадження проєктів на підприємстві ТОВ «Хавас ПР Київ».	84
ВИСНОВКИ	
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Майже кожне підприємство чи компанія на ринку прагне бути першою та успішною у своєму ділі. Для цього вона прикладає багато зусиль та вдається до різних технік, які допомагають підвищувати та втримувати на належному рівні показники прибутковості та успішності. На нашу думку, одним з ключових факторів успіху підприємства – є його персонал. Саме люди та їхня діяльність дозволяє компаніям створювати та втілювати в життя нові ідеї та пропозиції. Теоретичний аналіз поняття емоційного інтелекту, на наш погляд, стає особливо значущим при розгляді взаємозв'язку інтелекту та афекту. Передбачається, що ця дискусія дозволить нам глибше розкрити сутність та корені розглядуваного феномену, оскільки потреба в аналізі єдності афекту та інтелекту не лише не втратила актуальності, але й отримала новий поштовх завдяки введенню нової термінології (емоційний інтелект, емоційна компетентність, емоційна розумність). Ця нова термінологія продовжує розвивати концепцію поєднання мислення та емоцій. Основним фактором такого напрямку є позитивний зміщений акцент в сучасному світогляді. Ера ідеалізації об'єктивного знання залишається позаду, а сучасна тенденція полягає в зверненні до людини як цілісної особистості.

Мотивація персоналу – це найактуальніша тема для керівників організацій та самих працівників. За допомогою мотивації керівники спонукають свій найважливіший ресурс – працівників до ефективної праці та досягнення конкретних поставлених цілей. Добре продумана система мотивації персоналу буде рушійною силою для його розвитку та ефективного функціонування самого підприємства, що забезпечить йому належну конкурентоспроможність та місце на ринку. [2]

Актуальність даної тематики полягає у тому, що правильна система мотивації дозволить підприємствам мати ключові показники мотивування своїх працівників. Зараз у наших реаліях для нашої країни кваліфікований персонал стоїть у пріоритетних позиціях. Багато фахівців виїхали за кордон через війну. Нам у першу чергу потрібно правильно мотивувати працівників не покидати

країну та втримувати за ними робочі місця з належними пропозиціями та умовами. Бо у майбутньому потрібно відбудовувати країну та виходити на нові рівні. Наші люди – працюючі, розумні та цілеспрямовані, але для цього потрібно правильно вибудовувати систему мотивації на кожному підприємстві для успішного функціонування.

Вивченню теоретичних і практичних проблем еволюції мотивації праці, мотивації та самомотивації праці, теорій і класифікації мотивації праці присвячено ряд наукових праць, зокрема таких авторів, як У. Петті, А. Сміт, Ф. Тейлор, Г. Гант, Ф. Гілберт, М. Фоллет, Г. Емерсон, О. Шелдон, Д. Рікардо, Ш. Фур'є, Р. Оукен, Е. Мейо, А. Файоль, Ф. Ротлісберг, Ч. Барнард, О. Гастева, П. Керженцева, П. Єсманського, М. Вітке, І. Шпильрейна, К. Кекчесєва, Девід Мак-Клелланд, Г. Цеховський, М.А. Теплюк, І. В. Вернадський, Т. Шульц та ін. [2]

Мета дослідження є узагальнення теоретико-методичних положень щодо побудови системи мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Хавас ПР Київ», шляхом ідентифікації їх емоційного інтелекту.

Відповідно меті роботи, постають такі основні завдання:

- Дослідити еволюцію поглядів на сутність мотивації персоналу в підвищення рівня емоційного інтелекту.
- Визначити форми і методи мотивації праці на підприємстві.
- Розглянути принципи та завдання формування системи мотивації праці на підприємстві на засадах емоційного інтелекту.
- Провести характеристику досліджуваного підприємства ТОВ «Хавас ПР Київ».
- Провести фінансово – економічний аналіз ТОВ «Хавас ПР Київ».
- Надати обґрунтування отриманих результатів.
- На основі дослідження запропонувати та надати поради щодо вдосконалення мотивації працівників.
- Обґрунтувати пропозиції щодо мотивації працівників.
- Провести відповідні висновки щодо запропонованої ідеї.

Об'єктом дослідження є мотивація праці персоналу на підприємстві ТОВ «Хавас ПР Київ» та рівень їх емоційного стану.

Предметом дослідження є сукупність методичних, теоретичних та практичних аспектів формування системи мотивації персоналу шляхом забезпечення рівня емоційного інтелекту.

У процесі дослідження застосовувалися загальні методи дослідження: спостереження, формалізація, абстрагування, метод порівняння та інші.

Методичною базою роботи стали в нагоді науково-практичні публікації, статті на тематику мотивації персоналу, нормативно-правові акти, монографії та методичні матеріали. Вченню щодо мотивації працівників було присвячено десяти різноманітних наукових праць таких авторів, як: В. Врум, С. Адамс, Портер – Лоулер, Л.С. Виготський, Л. Фестінгер, С.А. Сурков, Б.Ф. Скіннер, Р. Хекман, Г. Олдхем, С. Барнард, Г. Саймон та інші.

Інформаційною базою дослідження є література, яка ґрунтується на питаннях управління персоналом, інформація мережі Internet з досліджуваної проблеми, документи організації та дані отримані шляхом власних спостережень, розрахунків. Досліджування проводилося на матеріалах ТОВ «Хавас ПР Київ».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ШЛЯХОМ ДОСЛІДЖЕННЯ ЇХ ЕМОЦІЙНОГО СТАНУ

1.1. Еволюція поглядів на сутність мотивації персоналу в підвищення рівня емоційного інтелекту

Суть мотивації персоналу в підвищенні рівня емоційного інтелекту пройшла еволюцію у поглядах та концепціях. Початково, акцент робився на внутрішніх індивідуальних стимулах, спрямованих на досягнення особистих та професійних цілей. З часом, з усвідомленням важливості соціальних взаємодій та комунікації на робочому місці, виникає підвищений інтерес до розвитку емоційного інтелекту як ключового елемента успішної співпраці в колективі. Мотивація персоналу в контексті емоційного інтелекту далі еволюціонує в більш комплексний підхід. Зрозуміло, що розвиток емоційного інтелекту може сприяти покращенню міжособистісних відносин, зменшенню конфліктів та підвищенню командної ефективності. Однак, в сучасних умовах, коли акцент зміщений на гнучкість, толерантність та управління стресом, мотивація персоналу включає також розвиток емоційного інтелекту як засіб досягнення організаційних цілей та адаптації до змін в робочому середовищі.

Проблема взаємодії емоцій і мислення має давнє походження, відзначається вже в античні часи. Філософи стародавньої Греції, зокрема Платон і Арістотель, вивчали інтелектуальні емоції та розглядали їх як вищі явища. Платон акцентував увагу на "інтелектуальному спогляданні", вважаючи це за явище вищого порядку. Арістотель визнавав існування емоцій, що виникають під час мисленнєвих операцій. Це усвідомлення знайшло відображення у теоріях інших філософів, включаючи Рене Декарта.

Аналізуючи розвиток психології як науки, можна виділити різні підходи до вивчення взаємодії інтелекту і афекту. У сучасній психології

намагаються розглядати, як емоції та мислення взаємодіють між собою, щоб краще зрозуміти цей складний процес.

В рамках першого підходу розглядається визнання емоцій у мисленні людини, хоча емоції трактуються із позицій інтелектуалізму. Александер Бен, Едвард Тітченер, Уільям Джеймс, Ксаверій Домінік Ушинський є представниками цього напрямку. В їхніх роботах інтелектуальні емоції тлумачаться як особливості відчуттів, інтелектуального сприйняття та станів, що супроводжують інтелектуальні процеси.

Другий напрямок представляють Тьєррі Рібо, Едвард Блейлер та П'єр Жане. Вони абсолютизували негативний вплив емоцій на розумові процеси, вводячи поняття "логіки почуттів" та "аутистичного мислення". Проте Тьєррі Рібо в своїй праці "Логіка почуттів" руйнує вузькі рамки традиційної психології, яка намагалася обмежити життя думки формальною логікою. П'єр Жане вважав емоції вторинними діями, регулюючи первинні дії, включаючи інтелектуальні. Тьєррі Рібо, навпаки, вбачав у мисленні відсутність будь-яких емоцій.

Незважаючи на тенденцію поглядів на взаємодію емоцій та інтелекту ще з античних часів, проблема цього взаємозв'язку не отримала достатньої уваги для розвитку у XX столітті. Дейрел Стайн визначає емоційний інтелект як здатність до сприйняття власних почуттів та почуттів інших людей. Він включає такі компоненти, як самосвідомість, управління емоціями, сприйнятливість та позитивні взаємовідносини.

За визначенням Стайна, самосвідомість передбачає здатність бути в контакті з самим собою, розуміти власні почуття та їхнє значення. Управління емоціями включає здатність передбачати свою реакцію на події та знаходити позитивні шляхи подолання негативних почуттів. Сприйнятливість визначається уважністю та високою чутливістю до емоцій і настроїв інших. Позитивні взаємовідносини обумовлені соціальними навичками, які дозволяють уникати конфліктів, підтримувати позитивні стосунки та знаходити баланс у спілкуванні.

Довгий час традиційна психологія визнавала протиставлення емоцій та пізнавальних процесів. Проте активні дослідження в області емоційного інтелекту та емоційної компетентності останніх двох десятиліть вказують на соціальну значущість цих явищ. Вивчення цих аспектів може допомогти прогнозувати особистий розвиток та успіх людини в соціальному контексті. Взаємозв'язок між емоційним інтелектом та мотивацією праці представляє собою важливий аспект розвитку особистості та її ефективності у робочому середовищі. Емоційний інтелект, який включає в себе розуміння власних та інших емоцій, управління ними та взаємодію з іншими на емоційному рівні, може впливати на різні аспекти мотивації праці.

1. Розуміння власних мотивів: Людина з високим рівнем емоційного інтелекту зазвичай краще розуміє свої власні мотиваційні чинники. Вона може ефективніше визначати свої цілі та враховувати особисті цінності при виборі професійного шляху або завдань на роботі.
2. Міжособистісні відносини на роботі: Високий рівень емоційного інтелекту допомагає людям легше сприймати емоції своїх колег та розуміти, як ці емоції впливають на їхню мотивацію та ефективність на робочому місці. Це може покращити комунікацію та співпрацю в колективі.
3. Управління стресом та труднощами: Емоційно інтелігентні люди можуть краще управляти стресом та труднощами на роботі. Вони здатні знаходити конструктивні рішення в емоційно заряджених ситуаціях та уникати негативного впливу стресу на свою мотивацію та продуктивність.
4. Емоційна мотивація: Розуміння власних та інших емоцій може стимулювати емоційну мотивацію. Людина з високим рівнем емоційного інтелекту може знаходити задоволення та задоволення від своєї роботи, особливо якщо ця робота відповідає її особистим цінностям і цілям.

5. Адаптація до змін: Емоційний інтелект сприяє адаптабельності та вмінню швидко адаптуватися до змін на робочому місці. Це може позитивно впливати на рівень мотивації, оскільки люди здатні краще справлятися з викликами та новими умовами.

Отже, емоційний інтелект може взаємодіяти з мотивацією праці, сприяючи розвитку позитивного та продуктивного робочого середовища.

Для підприємств є багато ключових факторів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ефективності на ринку. Одним з найголовніших є персонал. Саме люди, які виконують роботу, вносять креативні рішення сприяють ефективному функціонуванню компаній.

Ми хочемо зазначити, що працівників можна розглядати з двох сторін. Перша – це співробітник, як працівник, який виконує функціональні обов'язки та в цілому реалізовує економічні цілі організації. Друга сторона – це працівник, як особистість та індивідуальність. Успішна робота компанії залежить від навиків персоналу, їх досвіду, уміння розв'язувати складні нестандартні питання та працездатності в цілому. Для того щоб організація ефективно функціонувала, необхідно встановити правильну систему мотивації працівників та уміло їх організовувати, одночасно слідкувати за ними та використовувати ефективні методи мотивації працівників.

Основу відносин між продавцями та виробниками однакових послуг чи товарів позначають як конкуренцію, тобто сутичкою чи стиканням. Саме це поняття відображає саму суть ринкових відносин. Суперництво є основним стимулом підприємців не зупинятись на своїх звершеннях, а придумувати та йти далі на новий рівень, вдосконалювати своє виробництво та покращувати його. Перед тим як досліджувати дану тему, пропонуємо визначити економічну суть терміну 'персонал'. І.І. Бажан [3] вважає, що персоналом є «сукупність усіх людських ресурсів, які має організація». На думку А.Г. Гольдфарба [4], персонал — це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності». О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук [3] визначають персонал як «основний,

постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників». Л.В. Балабанова та О.В. Сардак [5] персоналом вважають «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем».

Узагальнюючи, можемо сказати, що дані твердження мають різницю тільки в тому, як самі автори розуміють це визначення та як це пояснюють. Ми вважаємо, що найбільш влучним визначенням є Л.В. Балабанової та О.В. Сардака. Тому що, важливо до категорії «персонал» відносити кожного співробітника, який являється частиною організації як системи, яка функціонує, незалежно від форми взаємодії з нею.

Вивченню теоретичних і практичних проблем еволюції мотивації праці, мотивації та самомотивації праці, теорій і класифікації мотивації праці присвячено ряд наукових праць, зокрема таких авторів, як У. Петті, Ф. Сміт, Ф. Тейлор, Г. Гант, Ф. Гілберт, М. Фоллет, Г. Емерсон, О. Шелдон, Д. Рікардо, Ш. Фур'є, Р. Оукен, Е. Мейо, А. Файоль, Ф. Ротлісберг, Ч. Барнард, О.Гастева, П. Керженцева, П. Єсманського, М. Вітке, І. Шпильрейна, К. Какчєєва, Девід Мак-Клелланд, Г. Цеховський, І. В. Вернадський, Т. Шульц та ін.[1]

Мотивацію персоналу розглядають та аналізують з різних сторін. Є багато поглядів на те, які саме принципи та методи мають застосовуватись по відношенню до підлеглих. Але, на нашу думку, який саме спосіб та метод обрати, керівник вирішує сам, індивідуально до свого робочого колективу. Тому що люди різні та підходи у керівника теж абсолютно різні. Тому потрібно спиратись на свій досвід ,але в той же час розвиватись та шукати нові ефективні шляхи розвитку в сфері мотивації. [15]

Мотивація у широкому значення – це віддзеркалення психологічного стану особи, який є показником потреб, настанов та інтересів, і саме це характеризує міру її активностей.

Також, мотивацію визначають як процес, що показує динаміку мотивування персоналу так як саме він досягає поставлених цілей від підприємства.

Мотивацію працівників можна розглянути ще як сферу спеціалізованої діяльності, яка під собою має ряд методів та практик впливу на персонал, для досягнення поставлених цілей підприємства.

На нашу думку, мотивація персоналу – це спонукання працівників на високоефективну роботу, з винагородою для них, яка зможе задовольнити їх потреби, такі як: фінансові, моральні, тощо. Але ми вважаємо, найбільшою винагородою, є відчуття поваги. Коли людина відчуває, що вона потрібна комусь й дуже важлива, тоді вона намагається робити все для хорошого результату й досягнення всіх цілей підприємства. [2]

Також, не менш важливим фактором, який може вплинути на мотивацію персоналу – це офіційне працевлаштування. По закону нашої країни, кожен працюючий повинен бути офіційно працевлаштований. Що надає відповідні гарантії у різноманітних випадках та деякі «плюшки», які надаються разом з таким працевлаштуванням. Так працівник відчуває себе більш захищеним та впевненим у завтрашньому дні. Дуже важливо надавати працівнику різноманітні гарантії, наприклад страхування. Також надавати різноманітні курси з підвищення кваліфікації або ж вивченню різних мов, на вибір працівника. Це мотивує його працювати та розвиватись у своїй сфері. А це в свою чергу принесе плоди для компанії. Еволюцію підходів до вивчення мотивації праці, починаючи від силового примусу до праці до сучасних теорій мотивації, можна простежити в наукових школах управління.

Проблеми, які пов'язані з мотивацією персоналу на підприємстві, розглядалися вченими на протязі багатьох років та часів. Тому є декілька підходів, щодо існуючих теорій мотивації.

Таблиця 1.1 – Групування існуючих теорій мотивації працівників підприємства за підходами.

Підхід	Теорії мотивації	Зміст теорії мотивації
	Теорія очікувань В. Врума [1]	Людина зосереджує свої сили на досягненні поставленої мети в тій мірі, в якій вона оцінює ймовірність отримання винагороди за неї.
	Теорія справедливості С. Адамса [1]	Працівники підприємства співставляють свої винагороди із витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, котрі виконують ту ж саму роботу.
	Теорія Портера – Лоулера [1]	Сутність даної теорії полягає у поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості, де визначальним є п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат, міра задоволення.
	Модель паралельної мотивації Л.С. Виготського [1]	Зважаючи на паралельне існування вищих і нищих потреб, механізм їх задоволення також формуються паралельно і незалежно.
	Теорія соціальних порівнянь Л. Фестінгера [1]	Досягнення індивіда можна оцінити на основі порівняння себе з іншими людьми, а не за показниками абсолютності, завдяки чому можливо є зміна власної поведінки.
	Теорія виклику С.А. Суркова [1]	У мотивації працівників із високим рівнем самовпевненості вагомую роль відіграють складні завдання, що є своєрідним для них 'викликом'
	Теорія підкріплення Б.Ф. Скіннера [1]	Мотивація працівників залежить від минулого досвіду та наслідків його дій у минулому, де визначальним фактором є оцінювання результатів його діяльності із співвідношенням моральних і матеріальних стимулів
	Теорія характеристик роботи Р. Хекмана, Г. Олдхема [1]	Мотивацію працівника детермінують такі складові, як різноманітність роботи, її значимість, самостійність при виконанні, результативність та наявність зворотного зв'язку.
	Теорія балансу між спонуканнями і вкладом С. Барнарда, Г. Саймона [1]	Рівновагу між спонуканнями членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей підприємства можливо досягнути завдяки забезпеченню дозованої видачі винагороди.
Змістовний підхід	Теорія 'типових перемінних' та індивідуального вибору Т. Парсонса [1]	Виходячи із конкретних ситуацій на підприємстві, індивідом обирається відповідний тип поведінки. На її вибір впливає те, як працівником оцінюється ситуація і яким є його побажання в даній ситуації та його вплив на неї.
	Теорія 'батога і пряника' Дж. Бентхема [1]	Визнач. простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Є більш доцільною в екстрем ситуаціях, проте малоефективною в процесі виконання складних проектів, що є довготривалими та над якими працює значна к-сть працівників.
	Соціальна теорія Е. Мейо [1]	Обґрунтований підхід, відповідно до якого вирішальний вплив на трудову діяльність і зростання виробництва справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні чинники

Продовження таблиці 1.1

Змістовний підхід	Теорія потреб Е. Маслоу [1]	Потреби поділяються на первинні та вторинні, а поведінку людей визначають потреби нижчого порядку, де після їх задоволення мотивуюча дія припиняється
	Теорія існування, приналежності та зростання К. Альдерфера [1]	Основні потреби, які мотивують поведінку людини такі: існування (фізіологічні та безпека), приналежності (відображають соціальну природу людини, її бачення бути членом сім'ї, мати друзів, ворогів, колег, керівників, підлеглих) та зростання (є аналогічним до потреб самовираження, які пов'язані із бажанням розвитку та самовдосконалення).
	Теорія 'Х' та 'У' Д. МакГрегора [1]	Відповідно до теорії 'Х' працівники схильні уникати роботи, а тому через контроль та прогнози їх необхідно стимулювати. Теорія 'У' полягає в тому, що працівники за своєю природою є відповідальними до виконання роботи, мають почуття автономії та самовираження.
	Теорія 'Z' В. Оучі [1]	Визначальним фактором забезпечення ефективності є дотримання принципу співучасті, що залучається у встановленні демократичного стилю керівництва, довірі, залученні підлеглих до прийняття рішень, вироблені почуття такту, відкритості та прозорості
	Структура ідеального управління Р. Лайкерта [1]	Основними характеристиками структури ідеального управління на підприємстві виступають: довіра та впевненість керівництва у своїх підлеглих; налагодження комунікаційних зв'язків; мотивація працівників до використання групових форм діяльності; можливість прийняття рішень за участю всіх членів підприємства; встановлення цілей підприємства на основні групового обговорення; розподілення контролю між багатьма учасниками.
Поведінкових відносин	Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда [1]	Сутність даної теорії полягає у вивченні та описі впливу потреб досягнення (бажання людини досягти поставлених цілей), влади (формується під впливом навчання до контролю людиною інших людей, ресурсів і процесів) та співучасті (бажання дружніх відносин з оточуючими) на поведінку людини, які примушують її діяти.

Продовження таблиці 1.1

	Двофакторна теорія Ф. Герцберга [1]	Сформував нову модель мотивації, основою якої є потреби двох груп: потреби мотивації та потреби пов'язані із факторами умов праці. Згідно із теорією Ф. Герцберга, наявність факторів умов праці лише запобігає виникненню почуття невдоволеності роботою.
Поведінкових відносин	Концепція мотивів трудової діяльності О.Г. Здравомислова [1]	Існує декілька рівнів мотивів трудової діяльності: зміст та сенс праці, матеріальна зацікавленість у результатах праці, відносин у колективі.
	R-теорія Н.Ю. Подольчака	Поведінку та мотиви людей можна пояснити схильністю до ризику
	Теорія орієнтації на роботу Д.Х. Голдторпа, Д. Локвуда [1]	Поведінку людей визначають пріоритетні орієнтації членів організації: інструментальної, бюрократичної, орієнтації на основі співучасті або професійної орієнтації.

Джерело розроблено автором за даними [52]

За допомогою таких змістовних досліджень вчених, можна стверджувати, що підприємство одночасно розвивається із розвитком персоналу, який мотивований на досягнення цілей, які стоять як перед підприємством, так і перед самим співробітником, потреби якого задоволені за допомогою використання відповідних форм і методів стимулювання.

Аналізуючи вище зазначене, ми можемо зробити висновок, що розуміння мотивації персоналу змінювалася з розумінням саме людських потреб та бажань, еволюцією людини в цілому. Саме за допомогою потреб людини, можна зрозуміти що спонукає її до економічної діяльності, праці взагалі.

Такі теорії та підходи є базою для побудови та впровадження механізму мотивації персоналу на підприємстві, які побудовані на певних пропозиціях і поглядах.

1.2. Форми і методи мотивації праці на підприємстві.

Емоційний інтелект у контексті системи мотивації працівників відіграє важливу роль у створенні позитивного та продуктивного робочого середовища. Він включає в себе розуміння та керування власними емоціями, а також емпатію та вміння взаємодіяти з емоціями інших.

На нашу думку, майже кожне підприємство прагне бути конкурентоспроможним на ринку, займати лідируючі позиції. Тому, підприємці починають більше приділяти увагу своєму персоналу, бо він є силою та ефективним механізмом у здійсненні їхніх планів. Але для його ефективного функціонування, необхідно знати різні прийоми та шляхи мотивації працівників та як правильно їх застосовувати. Для цього було створено систему мотивації персоналу.

Сьогоднішній світ бізнесу не обходиться без урахування емоційного інтелекту. Ми усвідомлюємо, що наше успішне співробітництво залежить не лише від технічних навичок, але і від розвиненості нашого емоційного інтелекту.

Кожен з нас має унікальний набір навичок і талантів, і саме тому ми поважаємо кожного працівника в нашій команді. Розуміння власних емоцій і уміння ефективно взаємодіяти з емоціями інших – це ключові аспекти нашого успіху.

Емоційний інтелект і система мотивації працівників тісно пов'язані і взаємодіють для досягнення успіху в робочому оточенні. Емоційний інтелект впливає на сприйняття, розуміння та управління емоціями, як своїми, так і інших, що є ключовим в робочих відносинах. Якщо враховувати цей аспект в системі мотивації, можна досягти більшого задоволення працівників та підвищення їхньої продуктивності. Ось деякі аспекти їх взаємодії:

Емпатія та Розуміння:

Емоційно інтелігентний лідер демонструє емпатію і розуміння до емоцій своїх підлеглих.

Працівники відчуються більш захопленими і зрозумілими, коли їх лідер розуміє та враховує їхні почуття.

Мотивація через Позитивні Емоції:

Створення позитивного робочого середовища сприяє підвищенню настрою працівників.

Позитивні емоції є потужним джерелом мотивації, сприяючи високій робочій ефективності.

Управління Стресом:

Розуміння та управління власним стресом допомагає лідерам та працівникам зберігати чітку голову в складних ситуаціях.

Зменшення стресу сприяє підвищенню робочої продуктивності та покращенню загального самопочуття.

Емоційна Інтелігенція у Взаємодії:

Комунікація, заснована на емоційній інтелігенції, допомагає уникати конфліктів та покращує взаєморозуміння.

Команди, де розвинений емоційний інтелект, можуть краще вирішувати проблеми та спільно досягати цілей.

Існують різноманітні форми мотивації працівників: матеріальна та нематеріальна – найбільш розповсюджені; позитивна та негативна; внутрішня та зовнішня.

Як ми вже зазначили, найпопулярнішими формами та найпривабливішими для працівника є матеріальна та нематеріальна мотивація. До них входять усі фінансові прийоми, які використовує підприємство. Це може бути заробітна плата, путівки, бонуси та премії, медичне страхування, оплата різноманітних профільних курсів та навчання, наприклад. Це дуже стимулює працівника, так як він відчуває, що про нього піклуються та про його розвиток теж. І тому, як наслідок, його робота починає покращуватись та приносити більший економічний результат компанії. Слід зауважити, що сюди входять штрафи та утримання. Ми вважаємо, що вони мають вагому роль у мотивації, таким чином це допомагає уникнути працівнику неспіхів. Але

потрібно старатись робити такі умови, щоб такі дії застосовувались як можна рідше. Бо це може мати неефективні наслідки, якщо вдаватись до такого методу дуже часто. [21]

Не достатньо тільки матеріальних виплат для мотивації працівників. Необхідно користуватись нематеріальними методами. З їхньою допомогою керівництво показує, що він цінує своїх підлеглих та поважає їхні інтереси. Ми вважаємо, що нематеріальна мотивація має таку ж саму вагу як і матеріальна. Пояснюємо це так. Кожній людині потрібен свій комфортний психологічний клімат для роботи. Якщо її щось не влаштовує, звичайно вона може звільнитись, але деякі люди не можуть так часто змінювати своє робоче місце. Особливо зараз коли кожне підприємство намагається скоротити свої витрати та не надає таку кількість відкритих вакансій, як раніше. Тому, керівник має знати стандартний набір навичок та способів для нематеріальної мотивації, щоб його підлеглі приносили ще більшу користь та працювали ефективніше. Бо коли людина відчуває комфорт на ментальному рівні, їй буде легше працювати та вона буде мати внутрішні стимули працювати ще краще та приносити користь своїй компанії чи підприємству.

До нематеріальної мотивації праці можна віднести:

- ✓ гідні умови праці, сприятлива корпоративна культура;
- ✓ комфортні умови на робочому місці;
- ✓ правильна постановка цілей та завдань для працівників;
- ✓ врахування думок працівників при прийнятті рішень. Так співробітники будуть відчувати себе одним цілим з компанією;
- ✓ подяка працівникам за вдале виконання завдання та роботу;
- ✓ робити «small-talks» раз на тиждень, наприклад;
- ✓ налагоджена атмосфера серед колективу;
- ✓ не відчуття серед колективу «вищих» та «нижчих».

Щодо позитивної та негативної мотивації, то її можна пояснювати аналогічно як принцип «батога і пряника». Можна сказати, що за гарну роботу працівника буде винагороджено, тобто, а ось за невиконання обов'язків будуть

застосовуватись фінансові стягнення або ще деякі методи. Але слід пам'ятати, що з одними покараннями система мотивація працівників працювати не буде. Але цей метод має свої мінуси. На нашу думку, якщо вдаватись до нього постійно, то працівник не буде працювати на користь компанії, а тільки на користь собі. Тобто, кожного разу він буде вбачати вигоду для себе та не буде бачити більше можливостей для підприємства чи компанії у якій він працює. [23]

Варто відзначити, що у різних суб'єктів господарювання співвідношення матеріальних та нематеріальних стимулів значно відрізняється. Усі стимули умовно можна поділити на 3 групи: матеріальні, нематеріальні та комплексні (рис. 1.1) або [10]



Рисунок 1.1 – Основні моделі мотивації праці або [10]

У зарубіжних країнах також практикують винагороди у вигляді акцій чи прав власності. Таку практику можна спостерігати у країнах де розвинені фондові ринки, такі як Німеччина, Велика Британія, Сполучені Штати Америки та інші.

Також, вчені виділяють три основні методи мотивації персоналу: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. [11]

За допомогою економічних стимулів, таких як матеріальне стимулювання, що ми розглядали раніше, підприємці прагнуть задовольнити жагу до достатку своїх працівників. Таке бажання людей найчастіше спостерігається саме у нашій країні. Адже середні заробітні плати не на найкращому рівні. А такої зарплати не вистачає, щоб комфортно почувати себе у житті, наприклад. Ми навели найактуальніші приклади:

- Грошові винагороди, бонуси та премії, які визначає компанія за встановленими критеріями.
- Індивідуальні винагороди, за певні навички працівника, які стали у нагоді в певний період часу.

Адміністративні методи ґрунтуються на рангах управління. Такі методи мають ще одну назву – організаційні. Способи мотивації працівників, які ґрунтуються на праві керівництва допевнятися від персоналу слідування та дотримання правил трудової діяльності та виконання вимог підприємства. Найпоширенішим з цих методів є покарання. [11]

Соціально-психологічні методи теж досить цікаві для розглядання. Можна це пояснити так. За допомогою моральних принципів чи психологічних прийомів керівники впливають на своїх працівників та на їхню роботу, наприклад. Тобто, сюди ми можемо віднести нормальний психологічний клімат серед колективу. Це є дуже важливим фактором, так як більшість свого часу ми проводимо серед цих людей. Ми б радили використовувати методи «подяки». Наприклад, в кінці кожної робочої неділі виділяти час на подяку своїм працівникам, за їх успішну роботу та взагалі обговорювати як пройшов цей робочий тиждень і таке інше. Сюди можна

віднести ще багато чого, як культурні вечори, поїздки колективом кудись на відпочинок або разом провести час поза роботою. Але всі методи обирає сам керівник, дивлячись на людей та їх «менталітет» так би мовити. [24]

Можемо зробити висновок, що вміння стимулювати працівників – це важлива навичка для управлінця. Це означає, що він уміє спілкуватися та показувати особистий приклад, правильно ставити складні завдання, делегувати повноваження, повчати та справедливо винагороджувати.

Кожен керівник може створювати свої індивідуальні методи мотивації працівників, але вони завжди будуть спиратись на базові принципи, які вже точно будуть працювати. А вже під свій персонал кожен керівник має індивідуалізувати та додавати свої методи та принципи під психологічний клімат своїх підлеглих. Тому що усі ми різні, всі методи вони мають бути гнучкими, тому що світ змінюється, а з ним і наше сприйняття та погляди. Тому потрібно досить ретельно підходити до всіх цих питань. Для того щоб весь персонал працював як єдиний механізм, бачив єдину ціль та мету, яку необхідно здійснити та приносити користь своєю працею, а також отримувати насолоду від своєї роботи. Ось це є головним показником хорошої роботи. Досить важливо щоб персонал розумів цілі компанії в якій він працює. Йшов за ними, привносив щось нове та креативне. Це все допоможе ефективно функціонувати на ринку та бути кращими серед кращих. [27]

Таблиця 1.2 – Методики діагностики емоційного інтелекту

Назва методики та автор	Структурні особливості методики	Опис шкал методики
MSCEIT (MayerSalovey-Caruso Emotional Intelligence Test), Дж. Майер, П. Саловей, Д. Карузо	Складається з серії історій-завдань, сфокусованих на емоційних переживаннях, які піддослідному необхідно оцінити. До складу методики входять 8 субтестів, 130 пунктів ⁸	Має чотири шкали, згідно моделі емоційного інтелекту Майера-Саловея: Сприйняття емоцій, використання емоцій, розуміння емоцій, управління емоціями.
ECI (Emotional Competence Inventory), Д. Гоулман, Р. Бояціс	Складається з тверджень, що відображають різні аспекти емоційного інтелекту, згода з якими оцінюється за 7-	Дозволяє діагностувати рівень розвитку 18 компетенцій, що є складниками емоційного інтелекту та об'єднуються в чотири кластери: Самосвідомість: усвідомлення

Продовження таблиці 1.2

	бальною шкалою. Методика складається з 63 пунктів	власних емоцій, адекватна самооцінка, впевненість у собі; самоменеджмент: емоційний самоконтроль, відкритість, адаптивність, спрямованість на досягнення успіху, ініціативність, оптимізм; розуміння соціальних процесів: емпатія, організаційна обізнаність, спрямованість на служіння; управління відносинами: розвиток інших, здатність до натхнення, готовність до змін, здійснення впливу, володіння навичками конфліктного менеджменту, командна робота та співпраця.
TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire)	Має форму самозвіту досліджуваного. Розглядає 15 факторів та містить 144 пункти	Дозволяє діагностувати рівень розвитку 15 факторів емоційного інтелекту за моделлю К. Петридіса:
		Адаптивність (гнучкість та готовність до адаптації до нових умов); асертивність (стійкість до маніпуляцій); здатність до сприйняття емоцій (своїх та чужих); здатність до демонстрації емоцій; управління емоціями інших; регуляція власних емоцій; імпульсивність (низький рівень) ; здатність до підтримки теплих відносин з іншими; самоповага; самомотивація; соціальна обізнаність; стрес-менеджмент (вміння справлятися зі стресовими ситуаціями); емпатичність як риса особистості; щасливість як риса особистості; оптимізм

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Всі методики та їх аналоги дозволяють досить вичерпно продіагностувати особливості емоційного інтелекту. Разом з тим вони мають ряд недоліків, що ускладнюють можливості їх використання: жодна з наведених методик не була належно перекладена та адаптована до українських реалій; більшість методик мають дуже велику кількість пунктів, що вимагає великих часових витрат для їх проведення та обробки; методики залишають

недостатньо простору для самоаналізу досліджуваного в ході виконання методики.

1.3. Принципи та завдання формування системи мотивації праці на підприємстві на засадах емоційного інтелекту

Формування системи мотивації праці на підприємстві на засадах емоційного інтелекту передбачає впровадження ряду принципів та виконання завдань, які сприяють створенню сприятливого та підтримуючого робочого середовища. Нижче подані деякі з основних принципів та завдань цього підходу:

Емпатія та розуміння:

Створення системи, що дозволяє керівництву та співробітникам проявляти емпатію та розуміння до емоцій та потреб один одного.

Розвиток особистого Емоційного Інтелекту:

Заохочення співробітників розвивати свої навички емоційного інтелекту через навчання та тренування.

Сприяння позитивному робочому середовищу:

Створення умов для позитивного спілкування, визнання досягнень та підтримки між колегами.

Гнучкість та адаптабельність:

Створення гнучких систем мотивації, що можуть адаптуватися до змін в робочому процесі та потребах працівників.

Завдання:

Аналіз емоційного клімату:

Проведення регулярного аналізу емоційного клімату в колективі для ідентифікації позитивних та негативних аспектів робочого оточення.

Стимулювання творчості та ініціативи:

Розробка системи мотивації, що активно підтримує творчий підхід та ініціативу працівників.

Навчання Емоційному Інтелекту:

Впровадження тренінгів та семінарів для розвитку навичок Емоційного Інтелекту серед усіх рівнів персоналу.

Визнання досягнень:

Створення системи визнання та нагородження за досягнення, яка враховує не лише результативність, але і внесок у позитивний емоційний клімат.

Взаємодія та командна робота:

Розвиток програм та заходів, що сприяють побудові ефективної командної взаємодії та спільній роботі на основі взаєморозуміння та підтримки.

Застосування принципів та виконання завдань емоційного інтелекту в системі мотивації праці на підприємстві може значно підняти рівень задоволеності працівників, сприяти їхньому розвитку та впливати на підвищення ефективності бізнес-процесів.

У систему мотивації персоналу входять різні заходи, які запалюють персонал працювати краще та ефективніше, для того щоб підприємство досягало своєї мети та цілей. У систему мотивації включені два напрямки. Під першим, слід розуміти комфортні умови праці, стабільну та нормальну психологічну атмосферу на робочому місці, а також, не менш важливим є кар'єрний зріст. До другої групи відносять різноманітні матеріальні та нематеріальні заохочення. До системи мотивацію мають входити такі елементи: соціальні гарантії, визнання працівника, участь персоналу у власності компанії, причетність персоналу до розподілу прибутку підприємства, комфортний клімат в колективні та на робочому місці.

До основних закономірностей, які являються об'єктивною основою пред'явлення вимог до системи управління персоналом організації ставляться: відповідність системи управління персоналом цілям, особливостям, стану й

тенденціям розвитку виробничої системи; системність формування системи управління персоналом; оптимальна комбінація централізації й децентралізації управління персоналом; пропорційна комбінація сукупності підсистем і елементів системи управління персоналом; пропорційність виробництва й управління; мінімізації числа щаблів управління персоналом і ряд інших закономірностей (закономірність невизначеності відгуку; неадекватність відображення людини людиною й неадекватність самооцінки; закономірність викривлення змісту інформації; закономірність психологічного самозахисту й ін.) [6]

Система мотивації повинна базуватися на таких принципах: комплексність (при формуванні системи мотивації потрібно брати до уваги сукупність організаційних, технічних, матеріальних, соціальних факторів); системність (передбачає усунення протиріч між елементами чи факторами системи мотивації); регламентація (встановлення певного порядку в мотивації персоналу у вигляді інструкцій, правил, нормативів та контролі за їх виконанням); цілеспрямована творчість (система мотивації повинна стимулювати розвиток і виявлення творчості у працівників) [7]; орієнтація на результат; простота і зрозумілість (усі працівники повинні розуміти структуру системи мотивації та усвідомлювати, яких показників діяльності вони повинні досягти, щоб отримати винагороду); відкритість і об'єктивність (працівники повинні бути проінформовані про систему мотивації) [8] При розробці системи мотивації персоналу, необхідно дотримуватися таких дій виконання:

- спершу, слід проаналізувати систему мотивації, яка задіяна на підприємстві;
- надалі, потрібно сформувати цілі мотиваційної політики та обрати структуру системи мотивації;
- у наступному кроці, потрібно буде розробити систему матеріальної форми стимулювання персоналу;
- сформувати систему мотивації не грошової форми;
- розробити внутрішні документи у полі мотивації працівників.

На нашу думку, формування ефективної моделі мотивації персоналу має будуватися на світовому досвіді, методи які можуть бути застосовані на наших українських підприємствах. Можна розглянути особливості формування зарубіжних систем мотивації на прикладі таких країн як Японія, США, Франція, Великобританія.

Таблиця 1.3 – Особливості формування зарубіжних систем мотивації

Країна	Основні фактори мотивація праці	Особливості мотивації праці
Японія	Майстерність, вік, стаж, результативність праці	Довічний найм; одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і погодинної систем; участь в прибутку; технологічні надбавки; премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту; дотримання технологічної дисципліни; система подвійних ставок.
Франція	Кваліфікація, якість роботи, кількість раціоналізаторських пропозицій, рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці; бальна оцінка праці працівника з професійної майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання
		правил техніки безпеки, етики виробництва; ініціативність; додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості)
Великобританія	Дохід	Участь в прибутках; пайова участь в капіталі; трудове пайову участь; чисто трудову участь

Джерело: Розроблено автором на основі [52]

Також слід взяти до уваги приклад мотиваційної системи корпорації Starbucks. Це відома мережа роздрібних кав'ярень, яка на слуху майже у кожної людини. Дуже цікаво, коли я прочитала матеріали, як саме там мотивують працівників та яке до них є відношення компанії.

Таку популярність компанія здобула не тільки через смачну каву, а саме за допомогою своїх співробітників та відношенням до них. Ну і звичайно за допомогою маркетингових прийомів, які зараз знають та впізнають у всьому світі. Але зараз про мотивацію персоналу.

Читаючи про Starbucks, можемо помітити, що досить часто керуючий персонал, розповідаючи про своє підприємство, відзначає свої працівників. Усі стверджують, що це їхній ключовий фактор успіху та процвітання. Стабільне та постійне збирання досвіду співробітників і надання шансів на просування в компанії для робочих партнерів - це шлях до стабільного функціонування. Компанія для своїх працівників запропонувала інтерактивну структуру, яка надає звичку працівників привчати себе до своєї роботи та в результаті це дозволяє мотивувати працівників задовольняти себе та виходити на новий рівень розвитку себе та компанії в цілому. [52]

До кожного працівника в компанії ставляться однаково, та усіх називають партнерами. За допомогою такого підходу, керівництво скоротило відстань між своїми підлеглими та усі відчують однакову приналежність до компанії. Також, час від часу керівництво організовує опитування під назвою «Partner ViewSurvey». Усі працівники мають великий вибір соціальних політик, тобто це соціальне страхування, знижки на усі товари, різноманітні відпустки. Кожен менеджер в індивідуальному порядку створює план вихідних та відпусток відповідно до кожного працівника. Це в свою чергу забезпечує повагу до них та дозволяє працівнику обрати «вихідні» відповідно до своїх потреб. Це допоможе йому не перевтомлюватися та перезапускатись для подальшої роботи. Саме такі підходи допомогли збільшити прибутки компанії та створювати найкращу якість свого продукту. [52]

Дуже цікавим фактором є те, що підприємство у своїх роздрібних магазинах наймає 3-4 працівника. Для того щоб вони могли скоріше роззнайомитись та знайти спільну мову. Це допоможе більш злагоджено працювати та надавати послуги свої споживачам. Не менш важливим є те, що підприємство частину свого прибутку віддає державній службі та суспільству.

Такий підхід допомагає відчувати співробітникам те, що вони також приймають участь у такій відповідальній справі, що вони роблять для Starbucks, вони роблять і для суспільства в цілому. Це є потужною мотивацією для ефективної праці, на нашу думку. [15]

На нашу думку, важливо користуватись зарубіжним досвідом мотивації персоналу, але в той же час необхідно приймати до уваги особливості культури та менталітету. Просте копіювання ідей та практик не зможе принести ефективного та успішного результату. Важливо пам'ятати, що нематеріальні методи мотивації працюють лише тоді, коли працівники задоволені матеріальні потреби.

Час від часу корисно проводити аудит системи мотивації, вносити до неї корективи, оновлювати та доповнювати ефективними інструментами. Для того щоб цей процес був творчим та зацікавив інших учасників, можемо використати SCAMPER як метод проведення мозкового штурму. [12]

Більш детально можемо розповісти про наведений метод. Перша буква S (Substitute) означає «замінити». Тобто, це означає, що у системі мотивації потрібно переглянути, які саме методи можна покращити, які прибрати і які взагалі замінити.

Наступна буква C (Combine) – поєднувати/комбінувати. Переглянувши та провівши аналіз своєї системи мотивації, можна побачити, які методи слід скомбінувати між собою, для того, що вони давала ефективніший результат. Які ще є ідеї стосовно мотивації? Чи можемо ми об'єднати якісь з цих ідей? Чи можна їх комбінувати?[12]

Третя буква A (Adapt) – адаптувати. Тут будуть розглядатися інші ідеї методів мотивації праці та як саме їх адаптувати під наявну систему мотивації.

M (Modify) – збільшити, модифікувати. Коли керівники вже провели аналіз системи мотивації, тоді постає питання, чи можна якось додати нові інструменти мотивації працівників та чи принесе це додаткову цінність підприємству в цілому.

P (Put) – запропонувати інше застосування. Тут можна розглянути такі питання: [12]

- Як дані інструменти мотивації використали би представники покоління X, Y, Z?

- Які опції не використовуються? Як можна по-іншому їх використовувати (наприклад, в деяких компаніях «згорають» абонементи в тренажерні зали. Щоб мотивувати працівників все ж відвідувати заняття, низка компаній компенсують витрати лише у випадку, якщо працівник за місяць відвідає не менше конкретної кількості занять)?

- Який найбільш незвичний спосіб мотивації можна уявити? Найбільш дивний? Найбільш практичний?

Провівши відповідні аналізи за попередніми кроками, можна зрозуміти, що є зайвим в системі мотивації та що є цілком вдалим для застосування; чи потрібно ще проводити спрощення системи чи усувати зайві кроки (E (Eliminate) – усунути або зменшити).

R (Reverse) – реорганізувати, змінити на протилежне [12]. На даному кроці, можна дивитись на систему мотивації під іншими кутами. Тобто, розглядати такі ситуації, коли працівники будуть мотивувати своїх керівників, змінювати порядок заходів щодо мотивації. Тобто, проаналізувати такі ситуації та на скільки вони будуть ефективними.

Високий інтелект є важливою умовою для самореалізації особистості в житті. Однак, як показують дослідження, для успішної професійної діяльності також важлива здатність будувати позитивні стосунки з іншими людьми, враховуючи їхні емоції та переживання. Роботодавці високо цінують спеціалістів, які можуть ефективно працювати в команді, управляти стресами, залишатися оптимістичними та приймати ініціативу в різних ситуаціях.

Згідно з концепцією компетентнісного підходу, кожен вид професійної діяльності вимагає наявності конкретних компетенцій. У контексті емоційної компетентності менеджера це означає готовність та здатність використовувати

емоційні компетенції для ефективного виконання професійних завдань та вирішення соціальних проблем.

Основні компоненти емоційної компетентності, визначені на основі теоретичного аналізу та експериментальних досліджень, включають розуміння власних емоцій та їх управління, а також розуміння емоцій інших людей та вміння керувати ними. Ці аспекти є ключовими для успішного функціонування менеджера в сучасному професійному середовищі.

Таблиця 1.4– Компетенції діагностики рівня емоційного інтелекту

Внутрішньоособистісні емоційні компетенції	Міжособистісні емоційні компетенції:
1. Усвідомлювати вплив емоційної сфери на життєдіяльність, а емоційні переживання сприймати як цінності, ставитися з повагою до них; 2. Об'єктивно сприймати реальність; 3. виявляти інтерес до пізнання світу, його закономірностей, а також до самопізнання; 4. Бути відкритими до нових вражень, подій і життєвих змін; 5. Прагнути до гармонії, психологічного благополуччя, здорових стосунків; 6. Творчо ставитись до життя, міжособистісних стосунків;	1. Усвідомлювати себе як рівноцінного суб'єкта комунікативної взаємодії, бути відповідальним за її процес та результат; 2. Ідентифікувати (розпізнавати, розуміти) емоції інших; 3. Аналізувати емоції, почуття інших людей, причини їх виникнення; 4. Сприймати та розуміти невербальну мову тіла і рухів (жести, міміка, інтонація голосу тощо), використовувати цей досвід для покращення комунікації; 5. Володіти навичками активного слухання; 6. розуміти емоції, почуття іншої людини, поставивши себе на її місце (емпатія);
7. Об'єктивно оцінювати і визнавати свої переваги і недоліки через самоаналіз; 8. Бути відповідальними за власні емоційні реакції; 9. Ідентифікувати (розпізнавати, розуміти) емоції, які переживаються в конкретний момент за тілесними реакціями, думками тощо; 10. Аналізувати власні емоції, почуття; причини їх виникнення; 11.наснажувати себе, тобто використовувати емоції для самомотивації, полегшення процесу мислення, ухвалення рішень; досягнення цілей; 12. Оптимістично мислити – акцентувати увагу на позитивних аспектах життя; 13. Конструктивно ставитися до помилок, здобувати життєвий досвід; 14.володіти прийомами психофізіологічної саморегуляції	7. Надавати і сприймати емоційну підтримку; 8. Вербалізувати емоції, почуття без оцінки, звинувачення людей або ситуацій; 9. Чинити опір негайним бажанням виплеснути емоції (контроль над імпульсами); 10. Ставити запитання для розуміння емоційного стану іншої людини; 11. Адекватно і толерантно реагувати на позитивні і негативні емоції з боку інших; 12. Конструктивно захищати власні психологічні кордони, свою точку зору; 13. Відмовляти, не ображаючи іншу людину; 14. Надавати мотивуючий як позитивний так негативний зворотній зв'язок: щиро висловлювати похвалу, компліменти, тактовно - критику, претензії та невдоволення;

Продовження таблиці 1.4

15.управляти увагою, увагою.	15. Адекватно сприймати зворотній зв'язок з боку інших: як критику, претензії та невдоволення так і компліменти, похвалу; 16. Обирати аутентичні й адекватні ситуації способи емоційного самовираження; 17. Пробачати, звільнюватися від образи.
------------------------------	--

Джерело: Розроблено автором самостійно

Високий рівень розвитку емоційного інтелекту проявляється у здатності особистості розпізнавати власні емоції, оцінювати свій емоційний стан, визначати причини і пояснювати значення своїх емоцій. Також характеризується позитивним сприйняттям власних емоцій та емоцій інших людей, здатністю стримувати власні емоції, виражати їх відповідно до ситуації та контролювати емоції, проявляти емпатію, бути емоційно стійким і гнучким, орієнтуватися на позитивні емоції та зближуватися з людьми на емоційній основі.

Достатній рівень розвитку емоційного інтелекту виявляється в здатності розпізнавати, оцінювати та пояснювати емоції, але може бути присутнім відносно негативне сприйняття емоцій інших людей. Особистість, яка має достатній рівень емоційного інтелекту, намагається контролювати та регулювати свої емоції та емоції інших, проявляє емпатію, є гнучкою у прояві емоцій та схильною до екстраверсії. Також може виявлятися позитивно налаштованою та намагатися будувати позитивні стосунки.

Середній рівень розвитку емоційного інтелекту характеризується можливістю розпізнавання, оцінювання та пояснення емоцій, але з обмеженою здатністю стримувати власні емоції та виявленням нестійкості у прояві емоцій. Особистість може бути схильною до інтроверсії, домінують позитивні емоції, але не завжди успішно будує позитивні стосунки з іншими людьми на емоційній основі.

Низький рівень розвитку емоційного інтелекту характеризується неусвідомленістю значущості емоцій у житті людини, відсутністю спроб розпізнавання, оцінювання та пояснення емоцій. Така особистість може

виявляти неадекватну реакцію на емоції інших, не здатна стримувати власні емоції, схильна до інтроверсії та виявляє низький рівень критичного мислення. Також може виникати відчуття самотності, провини, депресії та інших негативних емоцій.

Управління емоціями, як вказано, виявляє ключову роль в ефективній роботі. Успіх у будь-якій справі значною мірою залежить від емоційної компетентності, яка визначається як наявність необхідних емоційних компетенцій для ефективної реалізації професійної діяльності та вирішення соціальних завдань. Керівники, зокрема, піддаються впливу емоційної компетентності на 85%, що робить її вирішальною у їх успішності, порівняно з 15% впливу інтелектуальних здібностей. Лідер із високим емоційним інтелектом (EQ) вміє викликати відчуття впевненості у підлеглих, особливо у випадках, коли цього відчуття не вистачає, що сприяє підвищенню колективної ефективності. Проте менеджери з високим рівнем EQ повинні бути свідомі того, що занадто піднесений настрій може призвести до надмірної оптимістичності у власних діях. Тому важливо переглядати рішення менеджера, враховуючи інші емоційні стани, такі як нейтральний чи навіть негативний, для забезпечення об'єктивності.

Лідерам необхідно володіти навичками контролю емоційного стану, щоб мати гнучкість у процесі прийняття рішень. Вони використовують емоційний стан як інструмент, яким можна коригувати напрямок власних рішень і вибирати найбільш доцільні шляхи. Важливо враховувати специфіку функцій менеджера на різних рівнях ієрархії в компанії та розрізняти їхні ролі. З підвищенням рівня стає значущими концептуальні здібності, але спільними для всіх рівнів залишаються комунікативні здібності і емоційні навички. Емоційний інтелект (EQ) є основою успішної взаємодії співробітників та підвищення загальної результативності. Вміння слухати і розуміти чужі переживання, налаштовуватися на різноманіття емоційних сигналів і ефективно управляти своїми емоціями стають ключовими в управлінському процесі, переходячи його на рівень управління в стилі коучингу.

Внутрішньокomандна ефективність визначається синергійною взаємодією членів команди, а високий рівень EQ виступає основою успішної взаємодії. EQ визначається розумінням основних принципів соціальної взаємодії, моралі, етики і здатністю адекватно реагувати на емоції оточуючих та управляти своїми емоціями. Це стає ключем до успішного лідерства і підвищення результативності у команді та на підприємстві в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХАВАС ПР КИЇВ» ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ.

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Хавас ПР Київ»

Відповідно до даних Всеукраїнської рекламної коаліції, за результатами 2018 року український ринок PR оцінюється в обсязі 900 млн. грн. За аналізами Publicity Creating, на даний момент до 40% (360 млн. грн.) загального обсягу ринку складають піар-послуги для комерційних компаній. Щодо ринку PR-послуг для B2B компаній, то за аналізами Publicity Creating, він складає не менше 15% від загального обсягу PR ринку для комерційних структур (відповідно, не менше 50 млн. грн). [16]

Navas PR входить в групу Navas Crative Group Ukraine — українське представництво міжнародної комунікаційної мережі Navas. [13]

Хавас PR (зв'язки з громадськістю, корпоративні комунікації, внутрішні комунікації та фірмовий стиль). Працівники компанії, утворюють рішення тут і зараз, для того щоб взаємовідносини клієнтів завжди відповідали часу. 360° експертиза агентств, яка реально працює через фокусування на три основні складові – час, контекст та присутність бренду. За допомогою такого підходу можна завжди знаходити цікаві можливості, та перенаправляти їх максимально швидко звертаючи увагу на зміни навкруги. Тому підприємство знаходиться в активному пошуку для того, щоб клієнт зміг увійти у вдалий момент та зробити запуск свого бізнесу на повну. [14]

У наступній таблиці, можна побачити коротку характеристику ТОВ «Хавас ПР Київ».

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Хавас ПР Київ»

№	Ознаки	Характеристика
1.1	Назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Хавас ПР Київ» [19]
1.2	Місце знаходження (юридична адреса)	м. Київ, вул. Воздвиженська, 41. [19]
1.3	Дата створення	18.04.2006 [19]
1.4	Таблиця власності	Засновник: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХАВАС ВІЛЛАДЖ УКРАЇНА" Код ЄДРПОУ засновника: 33098692 Адреса засновника: Україна, **1, місто Київ, ВУЛИЦЯ ВОЗДВИЖЕНСЬКА, будинок ** Розмір внеску до статутного фонду: 65 000,00 грн Частка (%): 100,00% Кінцевий бенефіарний власник: КОГУТЯК ЮРІЙ ІВАНОВИЧ Україна, 04071, місто Київ, вул.Кожум'яцька, будинок , квартира Тип бенефіціарного володіння: Не прямий вирішальний вплив
1.5	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
1.6	Основна сфера діяльності	Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю [19]
1.7	Величина активів, тис. грн.	2 439,9
1.7.1	у т. ч. частка необоротних активів (%)	4,2%
1.7.2	частка оборотних активів (%)	95,8%
1.8	Чисельність персоналу	9
1.9	Тип організаційної структури (лінійно-функціональна, функціональна, матрична, проектна, процесна)	Децентралізована структура управління – рішення приймаються на різних рівнях управління, а керівники підрозділів мають більшу відповідальність за свої дії та результати. Проте, не можна виключити можливість, що управління в компанії ТОВ Хавас ПР Київ може бути більш централізованим. Залежно від потреб клієнтів та конкретної організаційної структури компанії, вони можуть змінювати свою стратегію та підходи до управління проектами.

Продовження таблиці 2.1

1.10	Місія підприємства (вказати за умови їх формальної наявності в документації підприємства)*	Створювати значимі зв'язки між брендами і людьми, використовуючи креатив, медіа та інновації [20]
1.11	Стратегічні цілі підприємства (вказати за умови їх формальної наявності в документації)	Розширення клієнтської бази. Підвищення якості обслуговування Інновації та використання нових технологій Збереження конкурентної переваги Розвиток талантів та підвищення кваліфікації персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Далі на наступній схемі ми представили організаційну структуру підприємства ТОВ «Хавас ПР Київ». Як бачимо зі схеми, то директор підприємства має такі повноваження, як роздачу завдань та розпоряджень стосовно своїх підлеглих. Також, здійснює належне керівництво своїм персоналом та надає їм відповідні умови для роботи та функціонування. На додаток, він має виконувати свої функції щодо комерційної служби, фінансово-економічної служби та головного інженера.

У своїй діяльності підприємство вбачає таку основну місію: створювати значимі зв'язки між брендами і людьми, використовуючи креатив, медіа та інновації [14].

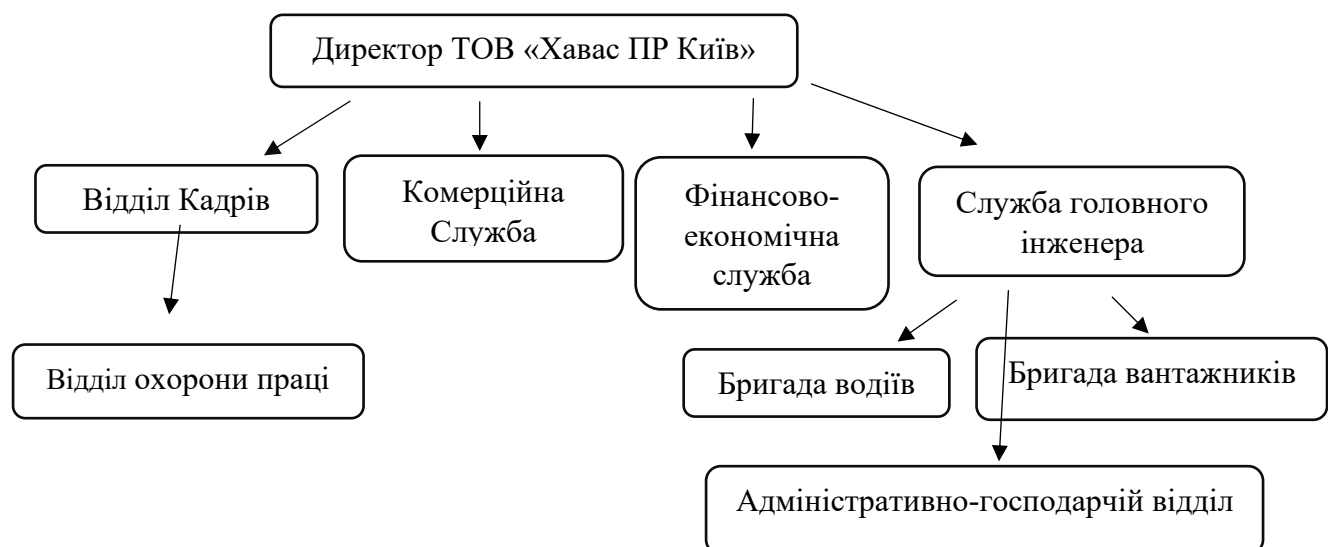


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства ТОВ «Хавас ПР Київ»

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Для того щоб завжди відповідати своїй місії, компанія вдається до багатьох інструментів впливу на свою діяльність. Підприємство виходить за межі продукту, досліджує як бренди можуть покращувати життя людей і яку роль вони відіграють у суспільстві. Для того щоб вирішити більш складні комунікаційні завдання Хавас ПР використовує MAP підхід, який складається з 5 ключових етапів: Ignite, Explore, Design, Activate, Accelerate. Також вони використовують OSEP аналіз, який допомагає визначити, як бренд просуває себе через owned, shared, earned і paid точки взаємодії. Користуються запатентованим пакетом програмного забезпечення, який працює як data орієнтований стратегічний інструмент; платформа для прийняття рішень; партнер протягом усього шляху споживача; компас на всіх етапах рекламної кампанії. Також включають оптимальний розподіл маркетингових інвестицій для максимізації прибутку від бізнесу. Планують мультимедійні кампанії відповідно до цілей бренду. І заключною частиною створюють докладний медіаплан з потижневої розбивкою [14].

У наступній таблиці, ми представили ключових клієнтів, які беруть маркетингові послуги у ТОВ «Хавас ПР Київ».

Таблиця 2.2 – Ключові клієнти ТОВ «Хавс ПР Київ».

Клієнти:
Puma
Philips
Hyundai
Kia
Evo company
Novita
Сніжна панда
Благо
Polish airlines lot

Джерело розроблено автором на основі [14]

У даній таблиці представлені одні з багатьох клієнтів ТОВ «Хавас ПР Київ». Нещодавньою новиною про компанію було те, що вони перезапускають

агентство для того, щоб перейти на модель роботи глобальної мережі RED Navas, яка спеціалізується на інтегрованих PR-комунікаціях. [17]

Такий стратегічний крок, на нашу думку, допоміг компанії надавати послуги клієнтам, які будуть приносити користь та бути результативними зараз та в майбутньому. «Ера на випередження» - це принцип який допоможе більшості бізнесу залишитися на плаву», — Юрій Когутяк, President Navas Creative Group Ukraine. [17] За допомогою такого перезапуску, підприємство буде посилювати свій потенціал та зосередить усі сили на досягнення такої мети, а також буде надавати розширений список послуг, які напрямую відносяться до комунікацій.

«Глобальне дослідження Navas показало, що 77% споживачів віддають перевагу купівлі у компаній, які поділяють їхні цінності. Йдеться про "meaningful statement" кожного бренду та про ту комунікацію, яка слідує за будь-якою активністю. Ми впевнені, що якість комунікації - це лівова частка ефективності та успіху будь-якого бізнесу. Сьогодні бренди трансформуються у медіа, а PR вже далеко не про використання стандартних інструментів. «Do not just be in the news, be the news!», — коментує Наталія Морозова, CEO Navas Creative Group Ukraine. [17] Своїми сильними сторонами та головними серверами, компанія вважає розробку комунікаційних стратегій. Над ними працює тільки топ-менеджер та експерти, які мають відповідну кваліфікацію, відповідно до галузі конкретного клієнта.

На основі глобальної експертизи будуть розроблені нові алгоритми реакції на кризу, з акцентом на превентивні методи. В основу будь-якого проекту буде впроваджено сучасну інтегровану систему оцінки комунікацій АМЕС. [17] Не менш важливим планом для себе компанія виділила закріпити та підтримувати більш тісні зв'язки з мережею Navas PR і Red Navas, для того щоб просувати наші вітчизняні компанії та українські бренди на ринках ЄС та Штатів. Щодо нових менеджерів ТОВ «Хавас PR Київ», то виділяють Іллю Стрельнікова та Даниїла Ваховського. Кожен з них має понад 15 років

досвіду у комунікаційних сферах, від початку своєї кар'єри до керівних посад, які вони займають наразі у компанії.

Також, ми розробили SWOT аналіз для підприємства ТОВ «Хавас ПР Київ». У наступній таблиці може детально розглянути сильна та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Проаналізувавши слабкі та сильні сторони підприємства ТОВ «Хавас ПР Київ», можемо зробити висновок, що сильні сторони у нього переважають. Звичайно мінуси є у будь-якої компанії, але плюси перекривають усі негаразди. Найголовнішим позитивним моментом є те, що цю компанію знають на ринку та довіряють клієнти, які до них звертаються та абсолютно нові, які бажають скористуватись таким спектром послуг, які надає компанія. Це є основною перевагою будь-якої компанії, у нашому випадку, ТОВ «Хавас ПР Київ». Також ми проаналізували підприємство ТОВ «Хавас ПР Київ» за п'ятьма силами Портера.

Таблиця 2.3 – Матриця стратегічного балансу (SWOT аналіз підприємства ТОВ «Хавас ПР Київ»)

	Можливості* <i>Рішення: використовувати?</i>	Загрози* <i>Рішення: пом'якшити?</i>
Сильні сторони <i>Рішення: підтримувати? розвивати?</i>	Поле СіМ <i>Рішення:</i> - Комплексні рекламні кампанії (Аналіз ринку; розробка стратегії; медіапланування). <u>Підтримувати</u> - Аналітика (Аналіз конкурентів; економетричне моделювання). <u>Підтримувати</u> - Навчання та тренінги (Медіа тренінги по всіх медіа напрямках). <u>Підтримувати</u> - Медіа баинг (Розміщення рекламних кампаній: ТВ, ООН, Преса, Радіо, Інтернет). <u>Розвивати</u> - Реклама в соц.мережах (SMM у Facebook, Instagram таргетована реклама Реклама у Messenger). <u>Розвивати</u> - Мобільний маркетинг (Повний спектр діджитал послуг, націлених на мобільні пристрої). <u>Підтримувати</u> - Інтернет маркетинг (Контекстна реклама Розміщення в контекстно медійній мережі Google (KMC), Ремаркетинг Сайти будь-якої складності). <u>Розвивати</u> - Product placement та production (Інтеграція у програми, фільми, проекти Виготовлення та адаптація креативних матеріалів). <u>Розвивати</u>	Поле СіЗ - Поява нових сильних конкурентів. - Зміни в поведінці споживачів. - Зміни в регуляторному середовищі: Впровадження нових правил і регуляцій в галузі маркетингу та комунікацій може вплинути на діяльність "Хавас ПР Київ". Наприклад, зміни в законодавстві про рекламу або захист персональних даних можуть потребувати адаптації стратегій і процесів. - Технологічні зміни: Розвиток нових технологій у галузі маркетингу, таких як штучний інтелект, автоматизація процесів та аналітика даних, може вимагати внесення змін у технологічну інфраструктуру та навички персоналу. - Економічна нестабільність: Зміни на макроекономічному рівні, такі як економічний спад, зміни валютних курсів або фінансові кризи, можуть вплинути на здатність клієнтів інвестувати в маркетингові послуги, що може вплинути на дохідність "Хавас ПР Київ".
Слабкі сторони 1. Поява на ринку нових конкурентів. 2. Посилення конкуренції між компаніями. 3. Кризова ситуація в країні. 4. Карантин на невизначений час. 5. Швидка зміна технологічних трендів.	Поле СлМ <i>Рішення:</i> -Збільшення частки нових клієнтів. -Партнерство зі стратегічними партнерами: Підприємство може розглянути можливість встановлення партнерських відносин з іншими компаніями або постачальниками послуг, які мають досвід або експертизу у тих галузях, де у "Хавас ПР Київ" є слабкості. Це може допомогти впровадити нові технології, розвинути ключові компетенції або отримати доступ до нових ринків. -Оптимізація внутрішніх процесів: Переглянути та вдосконалити внутрішні процеси організації може допомогти у покращенні продуктивності та зниженні слабкостей. Впровадження ефективних процесів у сфері маркетингу, комунікацій, управління проектами та обслуговування клієнтів може позитивно позначитися на якості послуг та задоволенні клієнтів. -Аналіз конкурентів та трендів галузі: Постійне спостереження за конкурентами та трендами галузі дозволяє виявляти можливості для покращення та уникнення загроз. Аналіз ринку допомагає підприємству адаптуватися до змін та розробляти ефективні стратегії розширення клієнтської бази.	Поле СлЗ <i>Рішення:</i> “кризове поле” – подолання слабкостей, усунення загроз або ліквідація -Аудит внутрішнього середовища: Проведення комплексного аналізу внутрішніх процесів, структури організації та розподілу ресурсів для ідентифікації слабких місць. Це допоможе зрозуміти, які аспекти потребують покращення та визначити конкретні області для втручання. -План дій для подолання слабкостей: Розробка конкретного плану дій з метою вирішення виявлених проблем. Цей план може включати в себе кроки щодо впровадження нових процесів, навчання персоналу, залучення зовнішніх експертів або перегляду структури організації. -Розвиток стратегій ризик-менеджменту: Визначення потенційних загроз та розробка стратегій їх усунення або зменшення ризиків. Це може включати розробку запобіжних заходів, страхування, диверсифікацію бізнесу або укладання партнерських угод для зменшення вразливості

Джерело: сформовано автором самостійн

Аналіз загрози появи продуктів-замінників. На ринку PR-послуг існують компанії, які пропонують послуги з просування брендів та товарів. Тому цілком можлива ситуація, що споживач може обрати аналог цієї компанії, де його буде влаштовувати ціновий діапазон та спектр послуг. Або ж зараз у наш час, люди самі через соціальні мережі можуть просувати свої послуги та товари. Тому такі компанії та агенції можуть втратити свою силу та владу.

Аналіз загрози появи нових гравців. Можливе підвищення появи нових гравців на ринку. Так як ситуація на ринку PR послуг покращується та кількість користувачів зростає. Та більшість компаній зрозуміли як діяти в умовах пандемії та кризових ситуацій. Тому поява нових конкурентів цілком можлива.

Аналіз ринкової влади постачальників. Особливої влади постачальників на ринку PR послуг не спостерігається. Тому така загроза зводиться до мінімуму.

Аналіз ринкової влади споживачів. Пандемія Covid 19 істотно вплинула на ринок маркетингових послуг, і ринок PR зокрема. Багато клієнтів скоротили свої активності частково або повністю, і відповідно, скоротилися бюджети. Однак, частина клієнтів продовжила піар-активності - зовнішні комунікації зосередилися в онлайн-ЗМІ і соціальних мережах, також залишилися активності в напрямку внутрішніх піар-комунікацій (працівники, партнери).

Аналіз рівня конкурентної боротьби. У конкурентній боротьбі з аналізованою компанією можуть виступати такі компанії: Twiga Group Ukrain, Dentsu Ukrain, Publicis group. Кожна з наведених компаній пропонує широкий спектр маркетингових послуг для своїх споживачів. Усі компанії мають велику базу споживачів. 2021 рік є дуже важливим для PR галузі, так як в цей період з'явилися ознаки поновлення клієнтських активностей у сфері PR. Під час пандемії, компанії та підприємства почали шукати виходи, як пристосуватись до таких реалій, тому вони в пошуках спеціальних структур, які мають досвід у комунікаційній сфері та досвід у розробці стратегій на певні період. [30]

У загальному, статистика показує те, що в 2021 році активність на ринку PR зросла. У 2020 році загальне полотно було таким, що велика кількість аналізованих підприємств призупинили свою діяльність, і типові відповіді були: "не плануємо",

"не проводимо", "робимо тільки найнеобхідніше і своїми силами", то в 2021 році більшість 80% опитаних вже розповідали про свою заінтересованість в піар-діяльності. Типові відповіді - "так, плануємо певні заходи і активності найближчим часом", "так, є програма на найближчі півроку", "так, зацікавлені в розробці стратегії на наступні 1-3 роки". [18]

Зміни також набув і портрет клієнта ПР послуг. Він став більш вибагливим та вимагає більшої конкретики та впевненості у подальших діях. Такий клієнт хоче бачити вже чіткі результати після впровадження відповідних дій. Багато клієнтів почали порівнювати ПР та маркетинг, тобто виходить, що піар як мистецтво заради мистецтва - сьогодні вже не популярний. [18]. За період пандемії багато компаній «перебудувались» та змінили свої деякі погляди, тому більшість клієнтів хочуть і чекають, щоб агентства з надання ПР послуг робили так само.

У наступній таблиці ми проаналізували STEEPLE-фактори макросередовища підприємства ТОВ «Хавас ПР Київ».

Таблиця 2.4 - Аналітична характеристика STEEPLE-факторів макросередовища підприємства ТОВ «Хавас ПР Київ»

№	Група факторів	Прояв фактору	Характер впливу на розвиток підприємства («+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «+/-» або «-/+» - вплив неоднозначний)	Сила впливу (за 10-бальною шкалою, де «0» - вплив відсутній, «10» - визначальний вплив)
2.1	Політичні (P – Political)	- Нестабільність законодавства. - Інвестиційна непривабливість країни. - Політична нестабільність. - Міжнародні відносини. - Втрата частини ринку збуту, у зв'язку з бойовими діями. - Посилення державного контролю.	«-»	7

Продовження таблиці 2.4

2.2	Економічні (E – Economical)	- Економічний ріст. - Інфляція. - Курс валют. - Рівень безробіття. - Економічні кризи.	«-»	5
2.3	Соціальні (S – Social)	- Віддік за кордон висококваліфікованих працівників. - Соціальні умови на підприємстві. - Зміни в споживчих звичках. - Ставлення споживачів до реклами. - Спілкування п-ва з аудиторією. - Вплив соц.мереж на споживачів.	«+»	5
2.4	Технологічні (T – Technological)	- Розвиток нових технологій в галузі комунікацій та реклами. - Розвиток цифрових медіа. - Розвиток соц.мереж. - Розвиток штучного інтелекту. - Автоматизація маркетингових процесів. - Візуалізація та доповнена реальність.	«+»	6
2.5	Правові (L — Legal)	- Розгляд законодавства. - Регулювання рекламної галузі. - Права інтелектуальної власності.	«+»	7
2.6	Етичні (E — Ethical)	- Рекламна етика. - Дотримання прав людини. - Суспільно-відповідальний бізнес. -	«+»	5
2.7	Екологічні (E — Environmental)	- Екологічна свідомість . - Зростаючий попит на сталі продукти та послуги.	«+»	5

Джерело: розроблено автором самостійно

Відповідно до таблиці, хочемо надати коментар та пояснення до її змісту.

Політичні фактори: Політичні фактори можуть впливати на діяльність "Хавас ПР Київ" через зміни в правових нормах, регулюючих рекламну та зв'язкову діяльність. Наприклад, зміни в законодавстві щодо регулювання реклами, обмеження використання певних каналів зв'язку або зміни в політиці відносно зовнішньої реклами можуть вплинути на стратегію та діяльність підприємства.

Економічні фактори: Економічні фактори такі як економічний ріст, інфляція, курс валют, рівень безробіття та інші макроекономічні показники також можуть впливати на діяльність "Хавас ПР Київ". Наприклад, зниження економічного росту може призвести до скорочення рекламних бюджетів клієнтів, що може вплинути на дохід та прибутковість підприємства.

Соціокультурні фактори: Соціокультурні фактори включають зміни в соціальних та культурних уявленнях споживачів, їхніх потребах та вподобаннях. "Хавас ПР Київ" повинен враховувати соціальні та культурні тенденції в українському суспільстві, такі як зміни в споживчих звичках, ставлення до реклами та способи спілкування з аудиторією, щоб відповідати належним чином на ринку зв'язку та реклами в Києві. Наприклад, зростаюча свідомість про сталість та екологічні питання може вимагати від "Хавас ПР Київ" розробки рекламних стратегій, які відповідають цим соціокультурним трендам.

Технологічні фактори: Технологічні зміни можуть також впливати на діяльність "Хавас ПР Київ". Розвиток нових технологій в галузі комунікацій та реклами, таких як цифрові медіа, соціальні мережі, аналітика даних та інші, може вимагати від компанії адаптуватися до нових технологій, змінювати свої процеси та стратегії для ефективного використання цих можливостей.

Правові фактори: Оцінка юридичних аспектів може включати розгляд законодавства, регулювання рекламної галузі, захисту прав споживачів, права інтелектуальної власності та інших юридичних аспектів, які можуть вплинути на діяльність "Хавас ПР Київ" та її клієнтів.

Етичні фактори: Оцінка етичних аспектів може включати розгляд питань, таких як рекламна етика, дотримання прав людини, суспільно-відповідальний бізнес, рівень довіри споживачів тощо. "Хавас ПР Київ" може бути вимушене

враховувати ці етичні аспекти в своїх стратегіях рекламної діяльності та взаємодії з клієнтами та партнерами.

Екологічні фактори: Розвиток екологічної свідомості та зростаючий попит на сталі продукти та послуги може вимагати від "Хавас ПР Київ" розробки стратегій, які враховують екологічний вимір, такі як використання екологічно чистих матеріалів у рекламних кампаніях, сприяння розумному споживанню та зменшенню впливу на навколишнє середовище.

Також, не менш важливо, потрібно проаналізувати фактори конкуренції на ринку та ступені їх прояву. Це ми представили у наступній таблиці.

Таблиця 2.5 - Фактори конкуренції та їх прояви на ринку продукту підприємства ТОВ «Хавас ПР Київ»

Фактори	Ознаки прояву факторів на ринку
2.1. Тип ринкової структури (досконала конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія, монополія)	Олігополія – на ринку ПР послуг є декілька компаній такі як: Twiga Group Ukrain, Dentsu Ukrain, Publicis group. Кожна з наведених компаній пропонує широкий спектр маркетингових послуг для своїх споживачів. Усі компанії мають велику базу споживачів.
2.2. Кількість та величина підприємств-конкурентів на ринку	Twiga Group Ukrain, Dentsu Ukrain, Publicis group. Кожна з наведених компаній пропонує широкий спектр маркетингових послуг для своїх споживачів. Усі компанії мають велику базу споживачів.
2.3. Зміни в платоспроможному попиті	Зниження платосп. попиту. З початком повномасштабної війни багато більшість компанії призупинили свої рекламні кампанії, тому в ПР послугах вони не луде потребували.
2.4. Ступінь однорідності, стандартності, диференціації товарів, що пропонують конкуренти	Диференціація товарів. Конкуренти пропонують дещо схожі послуги. Але вони всі відрізняються один від одної, так як це більш творчий процес, тому реалізація у кожного різна і кінцевий продукт теж різний.
2.5. Стандартність або розбіжності сервісу по товарах, що аналізуються	Несуттєві розбіжності в сервісі. Конкуренти мають трохи відмінні рівні сервісу, такі як якість обслуговування клієнтів, швидкість комунікації та створення послуги та ін.
2.6. Витрати переходу споживача з одного виробника (постачальника) на іншого	Не високі витрати. Так як конкуренти теж мають велику базу клієнтів та всі вони є великими гравцями на ринку. Звичайно ціни у всіх індивідуальні, але плюс мінус знаходяться в одному діапазоні.

Продовження таблиці 2.5

2.7. Бар'єри проникнення на ринок (наявність, складність, коротка характеристика)	Бар'єри: 1. Конкуренція: Ринок послуг може бути насиченим конкурентами, що вже працюють у даній галузі. Існуючі компанії можуть мати великий пул клієнтів, встановлену репутацію та довгострокові взаємовідносини зі своїми клієнтами. Це може ускладнити вступ новій компанії на ринок і залежати від рівня конкуренції. 2. Фінансові обмеження: Вступ на ринок послуг може вимагати значних фінансових інвестицій. Компанія повинна мати достатні ресурси для реклами, маркетингу, інфраструктури та розвитку продукту або послуги. Фінансові обмеження можуть становити значний бар'єр для нових учасників ринку. 3. Визнання бренду: Вже існуючі компанії можуть мати сильні бренди, що забезпечують їм перевагу на ринку. Визнання бренду і довіра споживачів можуть вимагати значних зусиль і часу для нової компанії, що намагається проникнути на ринок. 4. Регулятивні обмеження: У деяких галузях послуг можуть існувати регуляторні обмеження, такі як ліцензування або вимоги до кваліфікації. Це може вимагати від компанії виконання певних вимог або навіть отримання дозволу перед початком діяльності. Регулятивні обмеження можуть стати перешкодою для вступу на ринок.
--	---

Продовження таблиці 2.5

2.8. Привабливість ринку даного товару	1. Прибутковість (ринок пр послуг є досить прибутковим. Для того щоб компаніям заволодіти більшою частиною клієнтів, необхідно правильно прорекламувати та подати продукт. А в цьому допоможуть висококваліфіковані спеціалісти). 2. Зростаюча потреба у комунікаціях: В сучасному світі комунікації є важливим елементом успіху для бізнесів та організацій. Зростаюча конкуренція, зміни у способах споживання інформації та вплив соціальних медіа створюють потребу в професійних послугах з управління комунікаціями. 3. Вплив на репутацію: Репутація є одним з найцінніших активів компанії. Ефективне управління комунікаціями та побудова позитивної репутації можуть допомогти компаніям залучати більше клієнтів, привертати інвесторів і зберігати довіру споживачів. 4. Розширення глобального ринку: Глобалізація ділової діяльності та зростання міжнародних відносин роблять ПР послуги все більш важливими для підтримки та побудови репутації компаній на міжнародному рівні.
2.9. Рівень агресивності поведінки конкурентів	Низький рівень агресивності: Цінова політика не сильно варіюється між конкурентами. Усі конкуренти відрізняються своєю якістю надання послуг, впізнаваністю на ринку та брендом.
2.10. Рівень напруженості конкуренції на ринку	Високий рівень напруженості конкуренції на ринку: - зростання кількості гравців на ринку (особливо в довоєнний період); - висока інтенсивність конкуренції на цінах та якості.

Продовження таблиці 2.5

2.11. Ключові фактори успіху (КФУ) в галузі, у т.ч.: – переваги внаслідок стабільних партнерських відносин; – переваги у витратах внаслідок масштабу виробництва; – переваги у якості продукту; – науково-технічні переваги; – переваги в організації виробництва (операційна система); – переваги в організації та управлінні; – переваги в маркетингу; – переваги в знаннях та досвіді; – переваги в діловій репутації; – інші переваги.	У контексті <u>задоволення потреб клієнтів</u>: 1. Розуміння потреб клієнтів: Важливо глибоко розуміти потреби, очікування та цілі клієнтів. Це дозволяє створювати стратегії ПР, які акуратно відповідають їхнім потребам і сприяють досягненню їхніх цілей. 2. Ефективне комунікаційне планування: Розробка імпактних та добре спланованих комунікаційних стратегій і тактик є ключовим елементом успішного ПР. Це включає в себе вибір відповідних каналів комунікації, розуміння аудиторії та використання привабливого контенту. 3. Відмінна виконавська робота: Клієнти шукають ПР-агентство, яке має досвід та компетенції для виконання своїх обіцянок. Забезпечення високої якості послуг і досягнення результатів, що відповідають очікуванням клієнтів, допоможе зберегти їх задоволеність. 4. Стратегічне консультування: Клієнти цінують партнерський підхід, в якому ПР-агентство виступає як стратегічний консультант. Надання цінних порад, сприяння в управлінні репутацією та впливовими відносинами сприяє підвищенню задоволеності клієнтів. У контексті <u>виживання підприємства в конкурентній боротьбі</u>: 1. Якість і результативність послуг: Надання високоякісних послуг та досягнення результатів, що відповідають очікуванням клієнтів, є ключовим фактором для здобуття та збереження довіри та задоволеності клієнтів. 2. Унікальна пропозиція і цінність: Розробка та пропозиція унікальної цінності для клієнтів, що відрізняє ваше підприємство від конкурентів, може допомогти залучити та утримати клієнтів. 3. Комунікаційна стратегія і брендування: Розробка ефективної комунікаційної стратегії та визначення сильного бренду може допомогти підприємству виділятися на ринку та привертати клієнтів.
--	--

Джерело: Розроблено автором на основі [31]

Для того щоб проаналізувати привабливість та прибутковість галузі ПР, ми використали методику 5-ти конкурентних сил за моделлю М. Портера. Усі проаналізовані дані ми навели у таблиці.

Таблиця 2.6 - Характеристика 5-ти конкурентних сил за моделлю М. Портера

Конкурентна сила	Фактори, що сприяють посиленню влади	Фактори, що послаблюють владу	Можливі реакції з боку підприємства
2.1. Наявні конкуренти*	-Висока кількість наявних конкурентів на ринку, що призводить до збільшення конкуренції і зниження цін. -Висока якість послуг, що створює високий стандарт для всіх гравців на ринку і підвищує очікування споживачів.	-Використовувати нинішню ситуацію для піару продукції чи послуг (це дуже відвертає клієнтів та знижує довіру споживачів). -Спеціалізація та нішеві ринки, де підприємство може мати унікальність і конкурувати на основі спеціалізованих послуг. -Зв'язки з клієнтами та репутація підприємства, що допомагають залучати та утримувати клієнтів незважаючи на конкуренцію.	-Зниження цін або надання додаткових послуг, що допомагають залучити та утримати клієнтів. -Підвищення якості послуг або розробка унікальної пропозиції, що дозволяє виділятися на ринку. -Вдосконалення процесів та ефективності, щоб знизити витрати та підвищити якість послуг.
2.2.Потенційні конкуренти	-Низькі вхідні бар'єри, такі як низькі витрати на вступ на ринок або доступ до необхідних ресурсів, що стимулює вступ нових підприємств. -Зміна технологічних стандартів або інновації, що може дозволити новим гравцям вирізнитися на ринку.	-Економії масштабу, які можуть бути важкими для нових гравців, що намагаються конкурувати з вже наявними підприємствами.	-Захист ринкової позиції шляхом розвитку бренду, залучення вірного клієнтського бази, або викор. інших стратегій бар'єрів до входу. -Інвест. в інновації та технологічний розвиток, щоб залишатися перед

Продовження таблиці 2.6

			новими конкурентами.
2.3. Споживачі	Велика кількість покупців, яка дає їм силу вимагати низьких цін або кращих умов від підприємств.	Обмежена кількість альтернативних постачальників ПР послуг, що обмежує вибір споживачів.	Вдосконалення якості послуг, забезпечення індивідуального підходу до клієнтів, надання додаткових переваг, що допомагають залучати та утримувати клієнтів.
2.4. Постачальники	Обмежена кількість постачальників, що дозволяє їм встановлювати високі ціни або мати більшу владу у відносинах з підприємствами.	Велика кількість альтернативних постачальників, яка зменшує вплив окремих постачальників на підприємство.	Пошук нових постачальників або переговори з існуючими для отримання кращих умов або цін.
2.5. Товари-замінники	Наявність високоякісних альтернативних послуг або рішень, які можуть скористатися споживачі.	Відсутність або обмежена кількість товарів-замінників, що робить підприємство менш вразливим до конкуренції.	Зосередження на унікальних особливостях та перевагах своїх ПР послуг, що робить їх менш замінюваними.

Джерело: розроблено автором самостійно на основі [23]

Так як головна тема для дослідження – це мотивація підприємства, ми також проаналізували головні компетенції підприємства. Так як для успішного функціонування підприємства це головні критерії успіху. Дані навели у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Компетенції підприємства ТОВ «Хавас ПР Київ».

Ієрархічний рівень компетенцій	Характеристика (ідентифікація) компетенцій	Індикатори виявлення та оцінка стану
2.1. Професійні	- Глибокі знання в сфері маркетингу, реклами та зв'язків з громадськістю. - Високий рівень навичок управління проектами та організаційними вміннями.	Індикатор виявлення: успішне виконання професійних завдань та проектів, оновлення знань індустрії, участь у професійних семінарах.

Продовження таблиці 2.7

2.1. Професійні	- Вміння ефективно використовувати інструменти та технології маркетингу та реклами.	Оцінка стану: оцінка якості та ефективності виконаної роботи, звітність про досягнуті результати, оцінка покладених обов'язків.
2.2. Рольові	- Здатність працювати в команді та співпрацювати з різними зацікавленими сторонами. - Вміння ефективно виконувати призначені ролі та завдання. - Високі комунікативні навички та здатність до спілкування та співробітництва.	Індикатори виявлення: успішне співробітництво з колегами та зацікавленими сторонами, вміння виконувати роль в команді, ефективність комунікації та співпраці. Оцінка стану: звітність про співпрацю з командою, зворотний зв'язок від колег та зацікавлених сторін, результати рольових вправ та ситуацій.
2.3. Функціональні	- Знання та розуміння виробничих та комерційних процесів, пов'язаних з маркетингом та рекламою. - Вміння ефективно використовувати матеріальні та фінансові ресурси. - Здатність до координації та інтеграції роботи функціональних підрозділів.	Індикатори виявлення: здатність до координації та інтеграції функціональних підрозділів, вміння використовувати ресурси ефективно, знання процесів та стандартів своєї області. Оцінка стану: аналіз результатів роботи функціональних підрозділів, ефективність використання ресурсів, оцінка відповідності процесів та стандартів.
2.4. Стратегічні	- Аналітичні навички для аналізу ринкових тенденцій та прогнозування змін. - Здатність до розробки та реалізації стратегічних планів. - Вміння забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку. - Унікальні навички та знання, які надають підприємству конкурентну перевагу.	Індикатори виявлення: аналіз ринку та конкурентного середовища, розробка та реалізація стратегічних планів, впровадження інноваційних рішень. Оцінка стану: аналіз конкурентних позицій, оцінка ефективності стратегічних планів, вимірювання результатів впровадження інновацій.
2.5. Ключові	Здатність реалізувати стратегічні переваги та зайняти вигідну позицію на ринку.	Індикатори виявлення: унікальні знання або вміння, які приносять конкурентну перевагу, виявлення та розробка нових можливостей, здатність до адаптації до змін.

Продовження таблиці 2.7

	Інноваційний підхід та можливість створення унікальних продуктів або послуг.	Оцінка стану: розробка та впровадження нових продуктів або послуг, успіх на ринку, оцінка готовності до змін та інновацій.
--	--	--

Джерело: Розроблено автором на основі [34]

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Хавас ПР Київ».

Для успішного та ефективного функціонування підприємства є важливість наявності стратегічних активів на ньому. Тобто,, це ті активи, які будуть забезпечувати йому конкурентну перевагу та будуть давати ключові фактори успіху.

У таблиці 2.8 ми навели найважливіші стратегічні активи, які наявні на підприємстві ТОВ «Хавас ПР Київ».

Таблиця 2.8 – Стратегічні активи підприємства ТОВ «Хавас ПР Київ».

Група стратегічних активів	Ідентифікація стратегічних активів	Ступінь важливості**	Відносна сила (у порівнянні з найближчим конкурентом) **	Висновок про можливий розвиток активу
8.1 ПЕРЕВАЖАЮЧІ АКТИВИ				
8.1.1. А1. Фінанси	Фінансові ресурси, капітал та ліквідність підприємства.	7	8	Зміцнення фінансової бази, привертання додаткових інвестицій та управління фінансовими ресурсами для забезпечення стійкого розвитку.

Продовження таблиці 2.8

8.1.2. A2. Технології	Високий рівень технологічних знань та компетенцій, наявність інноваційних рішень.	9	9	Продовження інвестицій у дослідження і розвиток нових технологій, залучення талановитих спеціалістів та створення конкурентних переваг на основі технологічного лідерства.
8.1.3. A3. Основні засоби	Фізичні активи, які використовуються для надання ПР послуг, такі як офіси, обладнання та програмне забезпечення.	6	7	Модернізація та підтримка існуючого обладнання, оптимізація використання основних засобів та забезпечення їх ефективності.
8.1.4. A4. Місце розташування	Вигідне географічне розташування офісів та доступ до ключових ринків або клієнтів.	7	9	Розширення присутності на нових ринках, розвиток логістичних і транспортних інфраструктур для зниження витрат.
8.1.5. A5. Дистрибуція (мережі дилерів)	Розвинуті дистрибуційні мережі та партнерські відносини з дилерами або посередниками.	6	5	Розширення мережі дилерів, покращення співпраці з партнерами та встановлення стратегічних партнерств для покращення дистрибуції послуг.
8.1.6. A6. Конкурентна позиція	Унікальність і конкурентні переваги, які відрізняють підприємство від конкурентів.	8	9	Збереж. і посилення конкурентних переваг, розробка унікальної стратегії та диференціація від конкурентів.
8.1.7. A7. Знання підприємства	Внутрішні знання, експертиза та інтелектуальний капітал, що належать підприємству.	8	9	Збереж та посилен знань, навиків та експертизи, залучення талановитих фахівців та розвиток внутрішнього навчання.

Продовження таблиці 2.8

8.1.8. A8. Репутація	Позитивна репутація, довіра клієнтів та імідж підприємства.	9	10	Підтримка та покращення репутації, розробка стратегії корпоративної комунікації та активного управління іміджем підприємства.
8.2. ВІДМІТНІ ЗДІБНОСТІ	Компетенції та здатність до розробки нових та інноваційних послуг.	8	9	Продовження інвестицій у дослідження та розробку нових послуг, стимулювання креативності та інноваційного мислення.
8.2.1. 31. Розробка товарів	Компетенції та здатність до розробки нових та інноваційних послуг.	8	9	Продовження інвестицій у дослідження та розробку нових послуг, стимулювання креативності та інноваційного мислення.
8.2.2. 32. Виробництво	Компетенції та ефективність виробничих процесів для надання ПР послуг.	6	6	Оптимізація виробничих процесів, впровадження нових технологій та підвищення продуктивності.
8.2.3. 33. Інжиніринг	Експертиза та знання в галузі інжинірингу для реалізації складних проектів ПР.	6	6	Підтримка та розвиток інжинірингових компетенцій, пошук нових рішень та підходів в реалізації проектів.
8.2.4 34. Фінансовий менеджмент	Компетенції та ефективне управління фінансами підприємства.	7	8	Вдосконалення фінансового управління, впровадження фінансових інструментів та стратегій для забезпечення фінансової стійкості та рентабельності.
8.2.5. 35. НДДКР	Внутрішні дослідження та розробки для інноваційних послуг та розвитку нових ринків.	9	9	Збільшення інвестицій у науково-дослідну роботу, створення інноваційних рішень та розширення патентного портфеля.

Продовження таблиці 2.8

8.2.6 36. Маркетинг і продаж	Компетенції та ефективність маркетингових та продажних стратегій для залучення та утримання клієнтів.	9	9	Розробка іміджевих та маркетингових стратегій, використання цифрових медіа та інноваційних підходів для просування послуг та залучення нових клієнтів.
8.2.7. 37. Наявність протекціоністського захисту з боку держави	Підтримка або захист від держави, що забезпечує переваги над конкурентами.	5	4	Співпраця з державними органами, залучення грантів та фінансової підтримки для підтримки конкурентних переваг.

Джерело: Розроблено автором самостійно на основі [42]

Як можна побачити з таблиці, то у підприємства є велика кількість стратегічних активів, які виділяють його серед інших головних конкурентів на ринку. Тобто, хороше місце розташування, розвинутий фінансовий менеджмент, конкурентна позиція – це все та багато іншого добре розвинуто та продовжує вдосконалюватись на підприємстві.

Також, ми проаналізували стратегічний бізнес-портфель компанії. Аналіз портфеля продуктів/послуг:

- ТОВ Хавас ПР Київ пропонує різноманітні послуги у сфері паблік рілейшнз та маркетингу, включаючи стратегічне консультування, медіа-планування, розвиток бренду, організацію подій тощо.

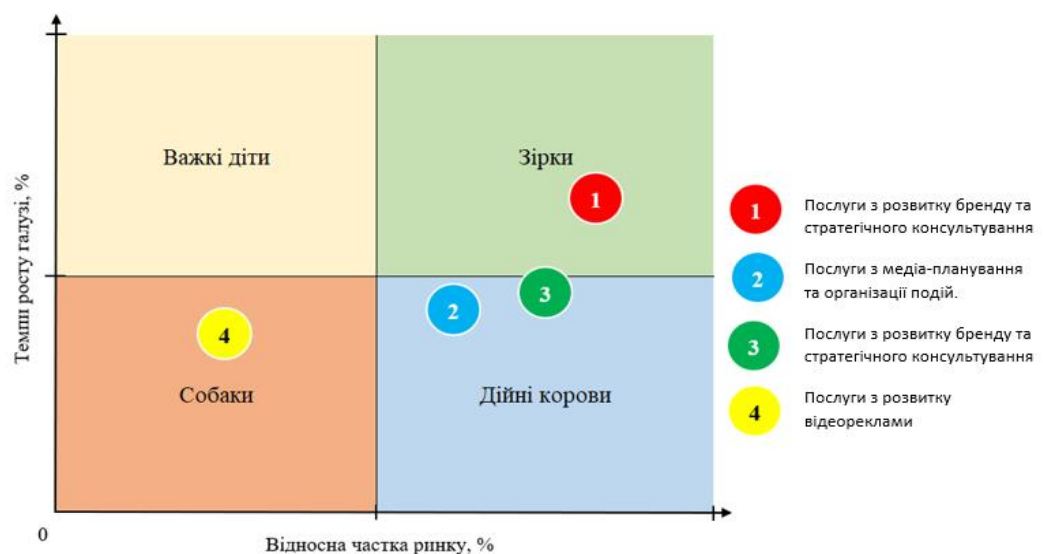


Рисунок. 2.2 – Матриця BCG за напрямками діяльності ТОВ «Хавас ПР Київ», Джерело: розроблено автором самостійно на основі [44]

Зірки: Послуги з розвитку бренду та стратегічного консультування мають високу частку ринку та швидкі темпи зростання. Такі послуги можуть бути визначені як "Зірки". Рекомендація полягатиме в тому, щоб продовжувати інвестувати в ці послуги, залучати нових клієнтів та покращувати їхній якісний рівень.

Дійні корови: Послуги з медіа-планування та організації подій мають низьку частку ринку, але показують потенціал зростання. Вони можуть бути віднесені до категорії "Дійні корови". Рекомендацією може бути проведення додаткових досліджень, визначення цільової аудиторії та розвиток стратегій, щоб збільшити частку ринку і зростання попиту на ці послуги. Також, сюди я віднесла послуги з розвитку бренду та стратегічного консультування. Рекомендацією може бути збереження та оптимізація цих послуг для забезпечення стабільного потоку прибутку.

Собаки: Послуги з розвитку відеореклами є продуктом з низькою часткою ринку та низькими темпами зростання. Вони можуть бути розглянуті як "Собаки". В такому випадку рекомендацією може бути перегляд та реорганізація цих послуг, можливо, шляхом оновлення або заміни їх іншими популярними послугами з більшим потенціалом ринку.

Корпоративна стратегія ТОВ Хавас ПР Київ може базуватись на наступних принципах:

Розвиток клієнтської бази: Необхідно Сконцентруватися на залученні нових клієнтів та збільшенні обсягу роботи з існуючими клієнтами. Встановити мету розширити свою клієнтську базу на основі високоякісних послуг і задоволення потреб клієнтів. [37]

Розвиток компетенцій: Інвестувати в навчання та розвиток персоналу, щоб забезпечити високу кваліфікацію співробітників у сфері публічних відносин.

Сприяти постійному вдосконаленню і забезпеченню персоналу необхідними навичками для надання якісних послуг. [37]

Інновації та технологічний розвиток: Слідкувати за останніми тенденціями в галузі публічних відносин та використовуйте передові технології для покращення ефективності роботи. Розглянути можливість впровадження автоматизованих систем управління клієнтськими відносинами та аналітичних інструментів для поліпшення стратегічного планування та прийняття рішень. [37]

Розширення ринків: Вивчати можливості розширення на нові ринки, як в Україні, так і за її межами. Аналізувати ринкові тенденції та потенційних клієнтів у різних галузях, щоб виявити нові можливості для залучення клієнтів та розвитку бізнесу. [37]

Співпраця та партнерство: Розвивати стратегічні партнерства з іншими фахівцями та організаціями у сфері публічних відносин. Це може включати спільні проекти, обмін знаннями та ресурсами, що сприятимуть взаємному зростанню та розширенню можливостей. [37]

Ці принципи можуть бути використані для розробки корпоративної стратегії ТОВ Хавас ПР Київ. Важливо, щоб стратегія була відповідною до цілей, потреб і особливостей компанії, а також враховувала змінні фактори зовнішнього середовища.

Бізнес-стратегія ТОВ Хавас ПР Київ може включати наступні елементи:

Посилення конкурентної переваги: Зосередитись на розвитку і підтримці своїх сильних сторін, таких як висока якість послуг, креативність та інноваційність. Розробити стратегії, які дозволять зберегти та посилити конкурентну перевагу на ринку публічних відносин. [38]

Розширення послуг: Розглянути можливість розширення портфоліо послуг, щоб задовольняти різноманітні потреби клієнтів. Наприклад, можна розглянути можливість розвитку додаткових цифрових медіа-послуг, впровадження стратегій впливового маркетингу або розширення географічного охоплення. [38]

Інвестування в маркетинг та рекламу: Розробити ефективні маркетингові стратегії, щоб залучати нових клієнтів та зберігати існуючих. Використовувати

різні канали комунікації та реклами, які найкраще відповідають вашій цільовій аудиторії. Важливо зберігати видимість та позиціонування компанії на ринку. [38]

Встановлення стратегічних партнерств: Розглянути можливість співпраці з ключовими гравцями у сфері публічних відносин, такими як медіа-компанії, рекламні агентства або комунікаційні консалтингові фірми. Це може допомогти розширити свої можливості, отримати доступ до нових ресурсів та клієнтських баз. [38]

Постійне навчання та інновації: Забезпечити персоналу можливості для постійного професійного розвитку та оновлення навичок у сфері публічних відносин. Впроваджувати інновації у процесах та підходах, щоб відповідати змінам у вимогах клієнтів та ринку. [38]

Залучення талановитих фахівців: Розвивати ефективну систему привабливості та утримання талантів. Залучати та утримувати в команді висококваліфікованих та талановитих фахівців, що забезпечить конкурентоспроможність та якість наданих послуг. [38]

Моніторинг та аналіз результатів: Встановити систему моніторингу та аналізу результатів виконання стратегії. Регулярно оцінювати досягнення, виявляти слабкі місця та коригувати стратегію відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. [38]

Ці елементи можуть бути використані як основа для розробки бізнес-стратегії ТОВ Хавас ПР Київ. Проте, важливо враховувати унікальні особливості компанії, її цілей та конкретних умов ринку для створення стратегії, яка буде найбільш ефективною для досягнення успіху.

Для того щоб сказати чи ефективно функціонує підприємство ТОВ «Хавас ПР Київ» необхідно проаналізувати його показники ефективності капіталу.

Таблиця 2.9 - Показники ефективності формування капіталу ТОВ «Хавас ПР Київ» у 2020 - 2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт автономії, %	-0,21	-0,07	-0,66
2. Коефіцієнт перманентного капіталу, %	-0,21	-0,07	-0,66

Продовження таблиці 2.9

3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, %	0,00	0,00	0,00
4. Коефіцієнт структури капіталу, %	-5,85	-14,63	-2,52
5. Коефіцієнт фінансової стабільності, %	-0,17	-0,07	-0,40
6. Власні оборотні кошти, тис.грн	- 873,90	- 892,90	- -1706,50
7. Чисті оборотні кошти, тис.грн	- 873,90	- 892,90	- -1706,50
8. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, %	-0,22	-0,09	-0,73
9. Коефіцієнт маневреності власних коштів, %	1,07	1,19	1,06

Джерело: Розроблено автором самостійно

Значення показника автономії говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Бачимо, що у 2020 році підприємство може профінансувати 21% активів за рахунок власного капіталу. У наступні роки цей показник зменшується. Це сигналізує про високий рівень ризиків і низьку стійкість компанії в середньостроковій перспективі.

Коефіцієнт концентрації перманентного капіталу характеризує фінансову надійність підприємства на найближчий рік. Можна сказати, що у 2020 році підприємство є не дуже стійким, так як показник знаходиться в поза межах норми(норма не менше 0,5). Далі цей показник зменшується, що може свідчити про загрози для підприємства.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів дозволяє оцінити частку коштів при фінансуванні капітальних вкладень. Як бачимо, протягом трьох років у підприємства взагалі не було позикових коштів.

Коефіцієнт структури капіталу відображає структуру капіталу підприємства, а також, певною мірою, ризик структури капіталу. Бачимо, що з 2020 року по 2021 рік цей показник збільшився. Більше значення коефіцієнта фінансового левериджу відповідає більшій частці боргового капіталу в структурі капіталу, а отже, більшому ризику структури капіталу. Але у 2022 році він значно впав, тобто ризик для структури капіталу значно зменшився.

Коефіцієнт фінансової стабільності. Значення показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії.

Найбільші фінансові ризики у підприємства були у 2020-2021 роках. Але у 2022 році цей показник впав, але не до норми. Це можна пояснити тим, що почалась повномасштабна війна на початку 2022 року.

Власні оборотні кошти. У 2020-2023 роках показник набував від'ємного значення, це означає, що в компанії недостатньо коштів для забезпечення безперебійної діяльності за рахунок постійних фінансових ресурсів. Надалі показник спадає.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами. У 2020 році цей показник набував від'ємного значення, що свідчить про те, що весь власний капітал і довгострокові джерела спрямовані на фінансування необоротних активів і в компанії немає довгострокових коштів для формування власного оборотного капіталу. У подальші роки значення було нижче нормативного, що свідчить про значну фінансову залежність підприємства від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт маневреності власних коштів не відповідає нормативному значенню ($>0,5$). Це свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості.

Для того щоб розуміти картину фінансової стійкості аналізованого підприємства, ми прорахували модель стійкості.

Таблиця 2.10 - Модель фінансової стійкості ТОВ "ХАВАС ПР КИЇВ" у 2020 - 2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
1. Власні оборотні кошти (ВОК), тис.грн.	-873,90	-892,90	-1706,50
2. Власні оборотні та довгострокові позикові кошти (ВДК), тис.грн.	-873,90	-892,90	-1706,50
3. Загальна сума коштів для формування запасів (ЗК), тис.грн.	3886,40	10087,30	2338,10
4. Запаси (З), тис.грн.	0,10	0,10	0,10
5. Дефіцит/надлишок власних оборотних коштів для формування запасів (ΔВОК), тис.грн.	-874,00	-893,00	-1706,60
6. Дефіцит/надлишок власних оборотних та довгострокових позикових коштів для формування запасів (ΔВДК), тис.грн.	-874,00	-893,00	-1706,60

Продовження таблиці 2.10

7. Дефіцит/надлишок загальної суми коштів для формування запасів (ΔЗК), тис.грн.	3886,30	10087,20	2338,00
8. Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан

Джерело: Розроблено автором самостійно

Власні оборотні кошти (ВОК). Цей показник набуває від'ємного значення, що свідчить про те, що в компанії недостатньо коштів для забезпечення безперебійної діяльності за рахунок постійних фінансових ресурсів. Надалі цей показник зростає, але у 2022 році він набув дуже високого значення, через початок повномасштабної війни.

Для того щоб визначити фінансову стійкість підприємства необхідно було визначити ΔВОК, ΔВДК, ΔЗК. У 2020 році був нестійкий фінансовий стан підприємства, так як ΔВОК та ΔВДК набували від'ємного значення а ΔЗК додатного. Аналогічно було у 2021 та 2022 роках.

Не менш важливими є показники ліквідності капіталу на підприємстві. Тому розраховані дані та пояснення до них наведено нижче.

Таблиця 2.11 – Показники ліквідності ТОВ "ХАВАС ПР КИЇВ" у 2020 - 2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,08	0,03
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,82	0,92	0,58
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,82	0,92	0,58
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,82	0,92	0,58

Джерело: Розроблено автором самостійно

Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Показник демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно. Як бачимо показник нижче норми (норма: від 0,1 до 0,2), що вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Коефіцієнт проміжної ліквідності показує, чи спроможне підприємство у разі падіння його товарообігу покрити свої зобов'язання перед кредиторами. Даний показник знаходиться в межах норми у 2022 році (норма: 0,6-0,8). Високе значення

показника (більше від одиниці) є ознакою низького фінансового ризику і добрих можливостей для залучення додаткових фінансів.

Показник поточної ліквідності - це індикатор здатності компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Показник демонструє, скільки в компанії є гривень оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань. Бачимо, що показник нижче норми (норма: більше 2), що свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт загальної платоспроможності. Цей коефіцієнт відображає достатність ресурсів оборотних активів для погашення своїх поточних зобов'язань. Цей коефіцієнт зростав до 2021 року, потім пішов на спад і становив 0,58.

2.3.Оцінювання ефективності системи мотивації на підприємстві ТОВ «Хавас ПР Київ».

Мотивація – головний елемент розвитку та функціонування компанії, на нашу думку. Гарно вмотивований персонал буде ключовим фактором успіху компанії.

Діагностика мотивації працівників на підприємстві є важливою складовою управління персоналом і досягнення успіху в бізнесі. Ключові індикатори (показники) мотивації допомагають керівництву та HR-відділу оцінити, наскільки задоволені та зацікавлені в роботі працівники, і вчасно вживати заходів для покращення ситуації. [39]

Ключові індикатори (показники) мотивації грають важливу роль в управлінні персоналом та веденні бізнесу взагалі. Ось деякі з їхніх головних цілей та призначень: [40]

- Оцінка ефективності стратегій мотивації: Ключові показники дозволяють компанії визначити, наскільки ефективними є їхні програми мотивації. Вони

дозволяють виявити, чи досягають вони поставлених цілей і який вплив мають на продуктивність та задоволеність працівників.

- Виявлення сильних і слабких сторін програм мотивації: Аналіз ключових показників допомагає компаніям визначити, які аспекти програм мотивації працюють добре і де може бути потрібно покращення. Це дозволяє оптимізувати витрати та зосередити увагу на найбільш важливих аспектах.

- Моніторинг та управління персоналом: Ключові показники мотивації служать інструментом для відстеження та управління емоційним та професійним станом працівників. Вони дозволяють вчасно реагувати на проблеми та надавати підтримку.

- Планування ресурсів і бюджетування: З допомогою показників мотивації компанії можуть зробити прогнози витрат на оплату праці, бонуси, навчання та інші програми мотивації. Це сприяє більш ефективному управлінню бюджетом.

- Залучення та утримання талантів: Мотивовані працівники більш схильні залишатися на роботі та вносити вагомий вклад у успіх компанії. Показники мотивації допомагають ідентифікувати, які аспекти роботи приваблюють талановитих працівників і як їх тримати.

- Покращення робочих умов і корпоративної культури: Аналіз показників мотивації може вказати на те, де може бути потрібно вдосконалення робочих умов, комунікації та корпоративної культури для підвищення задоволеності працівників.

Загалом, ключові індикатори мотивації є інструментом для вимірювання, аналізу та управління мотивацією персоналу, що сприяє покращенню продуктивності, збільшенню відданості працівників і досягненню стратегічних цілей підприємства.

Розглянемо групування показників мотивації персоналу на підприємстві ТОВ "Хавас ПР Київ" залежно від їхньої природи (кількісні або якісні): [41]

Кількісні показники:

- Динаміка росту збуту та прибутку: Спостереження за змінами в обсягах продажів і прибутку підприємства може бути показником внутрішньої мотивації працівників для досягнення більшого успіху.

- Продуктивність одного працівника: Розраховується як загальний чистий прибуток компанії поділений на середню кількість працівників. Якщо цей показник зростає, це може свідчити про вплив мотивації на підвищення продуктивності працівників.

- Кількість внесків у розвиток ініціатив працівників: Вимірюється кількість ідей або проектів, запропонованих працівниками, які внесли позитивний вклад у розвиток компанії.

- Кількість навчальних годин на працівника: Розглядається, скільки годин працівники проводять на навчанні та професійному розвитку.

- Рівень задоволення оплатою праці: Процент працівників, які виразили задоволення рівнем заробітної плати та бонусами.

Якісні показники: [41]

- Внутрішній рейтинг задоволеності: Визначається настрої і задоволеність працівників через анкетування або опитування.

- Задоволеність робочим середовищем: Оцінює, як працівники сприймають робоче місце та умови праці.

- Оцінка керівництва та комунікації: Рейтинг якості керівництва та рівня взаємодії зі своїми начальниками та колегами.

- Задоволеність балансом між роботою і особистим життям: Оцінює, наскільки працівники можуть зберігати гармонію між кар'єрою та особистими справами.

- Задоволеність корпоративною культурою: Як оцінюють працівники корпоративні цінності та культуру компанії.

- Участь у прийнятті рішень: Вимірює, наскільки працівники відчують, що їхні ідеї і думки беруться до уваги при прийнятті важливих рішень.

Ці індикатори допоможуть відстежувати та оцінювати мотивацію працівників на підприємстві ТОВ "Хавас ПР Київ". Регулярне використання цих показників дозволить вчасно реагувати на проблеми та підтримувати високий рівень мотивації серед вашого персоналу.

Усі ці показники допоможуть визначити рівень мотивації працівників на підприємстві та виявити основні проблеми та в результаті, запропонувати шляхи вирішення та покращення проблем. Кількісні показники можна вимірювати за допомогою балансу та фінансової звітності підприємства, а якісні за допомогою опитувань.

Для розрахунку кількості внесків у розвиток ініціатив працівників, можна використовувати різні підходи, залежно від того, як саме необхідно виміряти цей показник. Однак основними кроками для розрахунку кількості внесків у розвиток ініціатив працівників є:

Визначити, якими ініціативами можна вимірювати внесок працівників. Ініціативи можуть бути різними, від ідей щодо процесу виробництва до удосконалення робочого середовища чи послуг, що надаються. Специфіку ініціатив слід чітко визначити.

Можна створити систему обліку ініціатив. Система обліку дозволить реєструвати і відстежувати ініціативи, які подають працівники. Вона може включати формуляри, звіти або спеціальні програми для збору інформації. [42]

Оцінювати внесок кожної ініціативи. Якщо можливо, визначити, як саме кожна ініціатива вплинула на підприємство. Це може бути в грошовому виразі (наприклад, збільшення прибутку або зменшення витрат) або в якісному виразі (покращення процесів, підвищення якості роботи і т. д.).

Скористатися метриками. Метрики дозволяють кількісно оцінити внесок працівників у розвиток ініціатив. Наприклад, можна виміряти кількість ініціатив, які були запропоновані та впроваджені, або обчислити вартість збільшення прибутку, яке було досягнуто завдяки ініціативам працівників.

Потрібно враховувати кількість працівників. Щоб отримати кількість внесків на одного працівника, необхідно поділити загальну кількість внесків на кількість працівників, які брали участь у створенні цих ініціатив.

Наприклад, якщо було 50 ініціатив, які внесли працівники, і загальний внесок в розвиток становить 100,000 гривень, то середній внесок на одного працівника був би $100,000 \text{ гривень} / 50 \text{ працівників} = 2,000 \text{ гривень на працівника}$.

Цей показник допоможе виміряти, наскільки активно працівники беруть участь у розвитку ініціатив і можуть бути корисним для внутрішнього аналізу та мотиваційних цілей.

Для визначення динаміки росту збуту та прибутку підприємства ТОВ "Хавас ПР Київ" на основі відомих даних про чистий прибуток за три роки (2020, 2021, 2022), я можу обчислити річний приріст (або втрату) для цього показника.

Таблиця 2.12 – Показники чистого прибутку від реалізації продукції, тис.грн за 2020 – 2022 роки

Показники	2020	2021	2022
Чистий прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	10316,20	22279,20	5232,20

Джерело: Розроблено автором самостійно.

Спочатку визначимо річний приріст ЧП:

1. Річний приріст ЧП (доходу) за 2021 рік:

$$\text{Річний приріст ЧП (2021)} = \frac{\text{ЧП (2021)} - \text{ЧП (2020)}}{\text{ЧП (2020)}} * 100\%$$

$$\text{Річний приріст ЧП (2021)} = \frac{22279,20 - 10316,20}{10316,20} * 100 = 115,96 \%$$

2. . Річний приріст ЧП (доходу) за 2022 рік:

$$\text{Річний приріст ЧП (2022)} = \frac{5232,20 - 22279,20}{22279,20} * 100 = -76,52 \%$$

З розрахунків я можу визначити, що річний приріст ЧП (доходу) за 2021 рік: Приблизно 116.25% зростання ЧП за 2021 рік порівняно з 2020 роком. Річний приріст ЧП (доходу) за 2022 рік: Приблизно -76.49% втрати ЧП за 2022 рік порівняно з 2021 роком.

Тепер давайте проаналізуємо ці показники в контексті мотивації працівників:

Річний приріст ЧП в 2021 році (116.25%):

Позитивний момент: Зростання ЧП свідчить про успішну роботу команди і може бути винагородою за їхні зусилля. Це може підвищити мораль працівників та підвищити їхню мотивацію, бачити результати своєї праці у формі збільшення виручки.

Можливість для мотиваційних заходів: Керівництво може використовувати такі результати для впровадження мотиваційних заходів, таких як бонуси, премії, або інші стимули, щоб заохочувати працівників до подальших зусиль у збільшенні виручки.

Річний приріст ЧП в 2022 році (-76.49%):

Виклики та можливості: Втрати ЧП можуть створювати виклики для компанії і її працівників. Однак це також може бути стимулом для спільних зусиль у виправленні ситуації. Продуктивність та мотивація можуть бути зосереджені на пошуку нових можливостей для зростання виручки та вдосконалення робочих процесів.

Важливість мотивації в складних періодах: У складних періодах важливо підтримувати високий рівень мотивації працівників, допомагати їм бачити перспективи та спільно працювати над відновленням виручки.

Усі ці аспекти можуть бути важливими для управління та мотивації працівників на підприємстві, особливо коли вони бачать прямий вплив своєї роботи на фінансові результати компанії.

Наступний моїм кроком, буде розрахунок рентабельності нарахувань на одного працівника. Рентабельність нарахувань на одного працівника (рентабельність працівника) визначається для оцінки, наскільки ефективно працює окремий працівник у створенні прибутку для компанії.

Таблиця 2.13 – Показники чистого прибутку від реалізації продукції, тис.грн та кількість працівників ,осіб.

Показники	2020	2021	2022
Чистий прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	10316,20	22279,20	5232,20
Кількість працівників, шт.	8	13	9

Джерело: Розроблено автором самостійно.

$$\text{Продуктивність працівника} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Кількість працівників}} * 100$$

$$\text{Продуктивність працівника(2020)} = \frac{10316,20}{8} * 100 \% = 128,952.5\%$$

$$\text{Продуктивність працівника(2021)} = \frac{22279,20}{13} * 100 \% = 171,456.92\%$$

$$\text{Продуктивність працівника(2021)} = \frac{5232,20}{9} * 100 \% = 58,135.56\%$$

Отже, продуктивність працівників на підприємстві за останні три роки складала близько 128.95% у 2020 році, 171.46% у 2021 році та 58.14% у 2022 році. Ці показники дозволяють оцінити, як ефективно працівники сприяли створенню чистого прибутку компанії в ці роки.

Продуктивність працівників у 2020 році (приблизно 128.95%):

Позитивний момент: Продуктивність працівників у 2020 році є дуже високою, що може бути показником того, що працівники ефективно працювали та сприяли створенню прибутку. Висока рентабельність може стимулювати працівників та підвищувати їхню мотивацію.

Сприятливе середовище: Якщо працівники бачили, що їхні зусилля призвели до такого високого рівня рентабельності, це може створити сприятливе середовище для подальшого мотиваційного зростання.

Продуктивність працівників у 2021 році (приблизно 171.46%):

Позитивний ріст: Продуктивність працівників значно зросла у 2021 році, що може бути наслідком їхньої покращеної продуктивності або ефективних мотиваційних заходів.

Заохочення до подальших досягнень: Висока Продуктивність може стати стимулом для працівників прагнути до подальших досягнень і росту компанії.

Продуктивність працівників у 2022 році (приблизно 58.14%):

Зниження: У 2022 році продуктивність працівників значно знизилася, що може свідчити про труднощі або виклики, з якими компанія стикалася в цьому році. Це можна пояснити початком повномасштабної війни у нашій країні.

Підвищення мотивації: Зниження продуктивності може слугувати стимулом для працівників та керівництва для спільних зусиль у вдосконаленні процесів та збільшенні продуктивності.

Об'єднані зусилля та впровадження мотиваційних заходів можуть допомогти стабілізувати продуктивність та сприяти подальшому росту прибутку.

Важливо надавати працівникам засоби, інструменти і структуру, які допоможуть їм досягти цілей компанії та залишити їх мотивованими та задоволеними роботою.

Кількість навчальних годин на працівника. Щодо підприємства ТОВ «Хавас ПР Київ», то було проведено опитування, скільки працівників відвідувало навчання(тобто тренінги, курси, семінари тощо). І було виявлено що у 2020 році навчання відвідало 4 особи з 8, у 2021 році – 7 з 13. Щодо 2022 року, то з початком повномасштабної війни не змогли відвідати заплановані курси.

Для розрахунку кількості навчальних годин на працівника, мені необхідно знати загальну кількість навчальних годин, які були проведені для всіх працівників, і загальну кількість працівників, які брали участь у навчанні. Далі за формулою, можна розрахувати кількість навчальних годин на працівника:

$$\text{Кількість навчальних годин на працівника} = \frac{\text{Загальна кількість навчальних годин}}{\text{Загальна кількість працівників}}$$

Також, я дізналась на підприємстві, що кожного року заплановують 70 годин на навчання працівників, у 2022 році було заплановано 100 годин.

Тому, можу визначити:

$$\text{Кількість навчальних годин на працівника (2020 рік)} = \frac{70}{4} = 17,5 \text{ годин}$$

$$\text{Кількість навчальних годин на працівника (2021 рік)} = \frac{100}{7} = 14,3 \text{ годин}$$

Як бачимо, на одного працівника припадає 17,5 годин у 2020 році та 14,3 у 2021 році. Кількість навчальних годин може мати значущий вплив на мотивацію працівників і на організаційну культуру загалом. Ось деякі способи, які пояснюють, як це може вплинути:

Розвиток навичок і знань: Навчальні години допомагають працівникам розвивати свої навички та знання, що може підвищувати їхню компетентність та впевненість у власних здібностях. Професійний розвиток може бути сильним мотиватором для працівників, бо вони бачать покращення своєї професійної кар'єри.

Зростання професійної цінності: Навчання може робити працівників більш цінними для компанії, а це може призводити до підвищення заробітної плати,

бонусів та можливостей для зростання у компанії. Це може бути потужним мотиватором для тих, хто прагне до кар'єрного зросту.

Відчуття підтримки і цінності: Компанії, які інвестують у навчання своїх працівників, показують, що вони цінують їхній розвиток і готові інвестувати в них. Це може збільшити відчуття підтримки та цінності, яке працівники відчують від свого роботодавця. [43]

Зміцнення команди: Навчання може створювати спільний досвід і зміцнювати внутрішні відносини в команді. Якщо працівники навчаються разом, це може сприяти зростанню спільної командної динаміки.

Усі якісні показники мотивації – це внутрішній рейтинг задоволеності, задоволеність робочим середовищем, оцінка керівництва та комунікації, задоволеність балансом між роботою і особистим життям, задоволеність корпоративною культурою, участь у прийнятті рішень – оцінюються за допомогою опитування в гугл формі наприклад або в живу.

Так як зараз йде війна, я аналізувала проміжок трьох років до 2022 року. Але, навіть зараз, я дізналась від підприємства та самих працівників цікаву інформацію, за якою я можу зараз проаналізувати якісні показники. Під час війни у приміщенні де знаходиться офіс компанії, було зроблено сховище (його усі там називають «Shelter»). Максимально сучасно зроблено усі кімнати які там знаходяться (кухня, пару кімнат для переговорів, і просто лаунч зона). Це допомагає співробітникам відчувати турботу та безпеку, яку надають їм роботодавці. Також туди можна було прийти коли були блек-аут (погрітися, попрацювати). У самому офісі досить стильно, зручно, є всі умови для комфортної праці. Тому задоволеність працівників робочим місцем та середовищем – на високому рівні. Корпоративна культура теж на високому рівні. Раніше до війни працівників могли повезти на вікенд за місто, щоб відпочити та провести час з колегами (підняти корпоративний дух). Були поїздки і за кордон (як подарунки на день народження, наприклад). Тобто, з моїх спостережень корпоративна культура теж на високому рівні.

Також, ми за допомогою опитування працівників на підприємстві провели аналіз їх емоційного стану. Це зобразили у наступному рисунку.

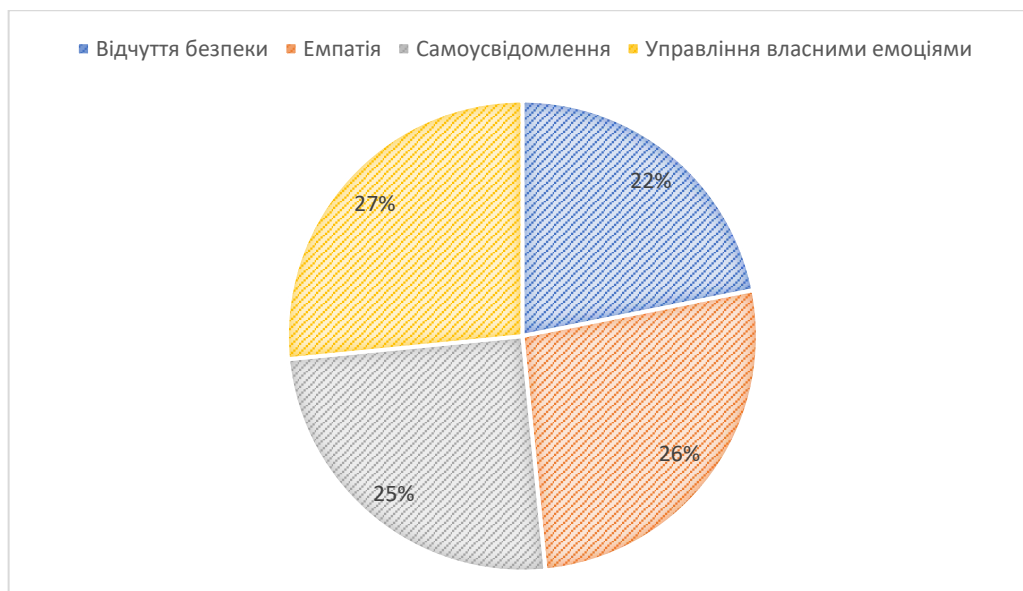


Рисунок 2.3. Динаміка показників рівня емоційного стану працівників на підприємстві ТОВ «Хавас ПР Київ»

Джерело: розроблено автором самостійно.

Як бачимо з рисунку, емоційний стан працівників знаходиться на нормальному рівні. Звичайно відчуття безпеки не на найвищому рівні, так як зараз йде війна у країні. Але підприємство забезпечило своїх працівників надійним укриттям, яке знаходиться прямо під офісом, тому це трохи заспокоює працівників та дає їм впевненість. Таким чином керівництво поцілювалось про безпеку для своїх працівників, а вони в свою чергу відчують від керівництва турботу та піклування. Усі інші показники теж на високому рівні. Так як колектив дуже згуртований та кожен відчуває своїх колег та завжди готові допомагати один одному. Це було виявлення із опитування на самому підприємстві.

У наступному розділі, ми розберемо проблеми мотивації на підприємстві та запропонуємо деякі заходи, які зможуть покращити ситуацію на підприємстві.

РОЗДІЛ 3.

ОБГРУНТУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО СТАНУ ПЕРСОНАЛУ ШЛЯХОМ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ХАВАС ПР КИЇВ»

3.1. Характеристика пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві щодо підвищення емоційного інтелекту.

Для того щоб запропонувати заходи щодо вдосконалення мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Хавас ПР Київ», необхідно виявити основні проблеми та недоліки наявної системи мотивації праці. У ході попередньо проведеного дослідження було виявлено декілька проблем. На основі проведених розрахунків та досліджень, ми виявили деякі проблеми та недоліки, які можна покращити певними заходами та методами. Тобто, це зниження продуктивності працівників, а також необхідно звернути увагу на навчання працівників. Та як доповнення для кращої мотивації я хочу запропонувати введення офісу 365.

Проблема зниження продуктивності працівників є серйозною, і для її вирішення потрібно вжити комплексу заходів. Ось можливі заходи та їх обґрунтування:

1. Аналіз та вдосконалення бізнес-процесів:

Обґрунтування: Проведення аналізу бізнес-процесів дозволить виявити ефективність поточних процесів та виявити можливості для їх оптимізації.

Заходи: Розробити імплементацію нових, більш ефективних процесів, надати навчання працівникам та впровадити моніторинг для постійного вдосконалення.

2. Мотиваційні заходи та стимулюючі програми:

Обґрунтування: Посилення мотивації працівників може допомогти покращити їх робочі результати. Спеціальні програми, бонуси та заохочення можуть бути використані для стимулювання високої рентабельності.

Заходи: Розробити та впровадити мотиваційні програми, які спрямовані на досягнення конкретних цілей, а також визнання та нагородження працівників за їхні внески.

3. Перерозподіл обов'язків та навичок:

Обґрунтування: Можливо, деякі працівники потребують додаткового навчання або перерозподілу обов'язків для підвищення їхньої рентабельності.

Заходи: Визначити навички та знання, які необхідні працівникам для досягнення кращої рентабельності, та надати їм доступ до навчання та розвитку.

4. Ефективне управління ресурсами:

Обґрунтування: Важливо оптимізувати розподіл ресурсів, включаючи людські ресурси, для максимальної рентабельності.

Заходи: Провести аналіз витрат, планування бюджету та оптимізацію використання ресурсів.

5. Стратегічне планування:

Обґрунтування: Визначення чітких стратегічних цілей та планів допомагає спрямовувати зусилля працівників в потрібному напрямку.

Заходи: Розробити стратегічний план з конкретними метою та планом дій для їх досягнення.

Ці заходи мають спрямовувати підприємство на шлях покращення рентабельності працівників та забезпечення стійкого зростання продуктивності. Важливо також пам'ятати, що покращення може вимагати часу, і важливо постійно моніторити результати та вносити корективи в стратегію відповідно до потреб організації. [44]

Покращення ситуації з навчанням на підприємстві:

Розробка навчальних програм: необхідно розробити цілеспрямовані навчальні програми, які відповідають потребам працівників і організації. Це може включати в себе тренінги, вебінари, онлайн-курси та інші форми навчання.

Мотивація до навчання: використовувати мотиваційні інструменти, такі як підвищення заробітної плати або надання премій, для стимулювання працівників до активного навчання та розвитку. [45]

Оцінка та моніторинг: Постійно оцінювати результати навчання та впроваджуйте корективи в програми, щоб вони були ефективними та відповідали потребам працівників та компанії.

Застосування цих заходів може допомогти вирішити проблему зниження рентабельності працівників, покращити робочу атмосферу та підвищити загальний рівень задоволеності працівників на вашому підприємстві.

Також, можна залучати персонал до цікавих проєктів. Так як компанія розробляє різноманітні реклами для своїх клієнтів, можна залучати в багато креативних проєктів, для того щоб співробітник бачив яких навичок йому не вистачає та що саме потрібно покращити. Наприклад, у компанії є давній клієнт Lego. Це компанія, яка виробляє конструктори і зараз максимально розвивається у своїй сфері, адже саме цей бренд на слуху у всіх споживачів та має дуже великий попит. Як варіант, для реклами та те що дуже актуально зараз, можна розробити рекламу з відбудовою нашої країни, тобто показувати як буде виглядати наша країна у майбутньому після закінчення війни. А Lego може забезпечити це за допомогою свого конструктору. Це буде цікаво глядачу, а також самим співробітникам. Так як вони роблять щось цінне для своєї країни, що у майбутньому, наприклад, може зацікавити інвесторів і так далі. А це найвища ланка мотивації, що твоя роба приносить користь. Таким прикладом слугує компанія Starbucks. Starbucks віддає частину свого прибутку на державну службу; з іншого боку, вона також поставила за мету покращення та пожертвування суспільству. Як наслідок, ця мета змушує всіх співробітників уявити, що те, що вони роблять для Starbucks, також для суспільства. Як теорія цілей, Starbucks ставить перед собою складну та конкретну мету, і це дозволяє всім партнерам вирішувати напрямок. Після цього співробітники беруться робити те, що вибрали, і отримують зворотний зв'язок щодо мети. [19] Це як приклад того, що такі прийоми реально працюють та ефективно впливають на результати компанії.

Також, задля впровадження проєкту на навчання необхідно на початку року закладати відповідний бюджет для навчання персоналу на різних курсах чи тренінгах, щоб у подальшому було легше розподіляти кошти. Адже уже буде

відкладений бюджет та можна на нього розраховувати. Такі приклади українських компаній, як Інтертом, Тева – Україна, є успішними компаніями, які кожен рік дають можливість своїм працівникам розвивати свої кваліфікаційні здібності та знання.

Розвиток навчання на підприємстві важливий для досягнення успіху, конкурентоспроможності та підвищення мотивації персоналу. Далі наведений більш конкретний огляд стратегій та практик, які можна впровадити: [46]

Розробка стратегії навчання:

Можна розробити довгострокову стратегію навчання, яка відповідає цілям підприємства.

Визначити, які навички та компетенції потрібні для працівників, аби забезпечити виконання бізнес-мети.

Персоналізація навчання:

Необхідно враховувати індивідуальні потреби та рівень навчання кожного співробітника.

Забезпечувати доступ до навчальних ресурсів, які відповідають конкретним потребам працівників.

Створення культури навчання:

Заохочувати працівників вчитися та розвивати свої навички.

Створити атмосферу, в якій вивчення нового є нормою.

Використання технологій:

Впровадження онлайн-навчання та інших технологічних інструментів для зручного та ефективного навчання.

Використовувати аналітику для вимірювання прогресу та результатів навчання.

Надання можливостей для росту:

Можна створити програму розвитку кар'єри, яка допоможе співробітникам зростати професійно всередині компанії.

Залучити співробітників до проектів та завдань, що допомагають розвивати їхні навички.

Визнання та заохочення:

Необхідно встановити систему винагород і заохочення за досягнення в навчанні та професійному розвитку.

Публічно визнавати досягнення працівників, що стимулює їхню мотивацію.

Внутрішня ефективність та результати:

Можна вимірювати вплив програми навчання на результати підприємства, такі як збільшення продуктивності, зниження кількості помилок, покращення задоволеності клієнтів тощо.

Залучення вищого керівництва:

Заохочувати керівництво взяти активну участь у навчанні та бути прикладом для інших співробітників.

Переконати, що вища керівництво підтримує і інвестує в навчання.

Розвиток навчання на підприємстві має потенціал позитивно вплинути на всі аспекти діяльності компанії. Він підвищить кваліфікацію персоналу, сприятиме збереженню талановитих співробітників, зменшить кількість помилок та інцидентів, покращить репутацію компанії, і, як наслідок, підвищить мотивацію працівників, оскільки вони відчують свій внесок у успіхи підприємства та можливість особистого росту.

Також, ми запропонували другу альтернативу для підвищення мотивації працівників на підприємстві – це запровадження офісу 365:

Впровадження Office 365 — це комплексне рішення для бізнесу від Microsoft, яке включає в себе широкий спектр програм і сервісів для організації робочих процесів, комунікації та співпраці. Так як ми виявили, що на ТОВ «Хавас ПР Київ» немає даного сервісу, то ми його пропонуємо для впровадження. Зараз це буде дуже актуально, адже за допомогою Офісу 365 можна працювати і залишатись на зв'язку з колегами з будь-якої точки світу. Тобто, зручність, простота та ефективність – це все поєднує офіс 365.

Запровадження офісу 364 може бути корисним для працівників з наступних причин:

Гнучкість робочих годин: Офіс 365 дозволить працівникам бути більш гнучкими щодо свого робочого графіку, що може підвищити робочий комфорт та баланс між роботою та особистим життям.

Робоче спілкування: Офіс 364 може підтримувати комунікацію між працівниками, навіть якщо деякі з них працюють здалеку. Це допоможе зберегти спільний дух команди та сприятиме співпраці. Особливо зараз, коли більшість працівників працюють віддалено.

Залученість працівників: Дозволяючи працівникам працювати в офісі 364, можливо це зробить їх більш задоволеними від роботи, що вплине на їхню продуктивність та рентабельність.

Організація онлайн-комунікації: Можна використовувати інструменти для відеоконференцій та спільної роботи, щоб забезпечити ефективну комунікацію між працівниками, навіть якщо вони працюють на різних віддалених місцях.

Безпека даних: Забезпечення захисту конфіденційних даних та інформації компанії при використанні офісу 365.

Навчання з використання офісу 365: Можна надавати навчання працівникам щодо використання всіх функцій та можливостей офісу 365 для підвищення їхньої продуктивності та спрощення робочих процесів.

Збереження інформації: Можливість зберігання та обміну даними в безпечному та організованому способі за допомогою інструментів офісу 365.

Для того щоб більш детально зрозуміти користь, яку може принести дана система, ми навели декілька наступних прикладів:

Зручність та доступність: Office 365 дозволяє співробітникам працювати з будь-якого місця та на будь-якому пристрої. Наприклад, коли працівник може відповісти на важливий електронний лист під час подорожі або вдома, це зробить його більш задоволеним від роботи та позитивно вплине на робочий баланс.

Спільна робота: Засоби спільної роботи, такі як Microsoft Teams і SharePoint, полегшують комунікацію та співпрацю між колегами. Наприклад, коли команда може віртуально збиратися разом для обговорення проекту, це збільшує взаємодію та допомагає вирішувати завдання більш ефективно.

Захист даних: Office 365 має інструменти для захисту конфіденційної інформації. Це допомагає працівникам відчувати, що їхні дані захищені, і стимулює впевненість у роботі.

Можливості для розвитку: Впровадження Office 365 зазвичай включає доступ до навчальних матеріалів і ресурсів. Коли співробітники мають можливість вивчати нові навички та покращувати свої здібності, вони відчують, що компанія піклується про їхній особистий та професійний розвиток.

Ефективність робочих процесів: Впровадження інструментів для автоматизації рутинних завдань допомагає звільнити час для більш важливих справ. Наприклад, коли працівник може автоматизувати обробку певних завдань, він може більше зосередитися на стратегічних завданнях та проявляти більшу ініціативу.

Отже, впровадження Office 365 допомагає створити сприятливе середовище для працівників, яке полегшує їхню роботу, стимулює співпрацю та сприяє професійному росту. Ці позитивні зміни призводять до підвищення мотивації персоналу та покращення їхньої продуктивності.

Загалом, впровадження Office 365 дозволяє підприємству оптимізувати робочі процеси, поліпшити співпрацю та сприяти розвитку співробітників. Це може стати однією з ключових складових корпоративної культури, що вкладається в розвиток і мотивацію персоналу. Співробітники, які працюють в продуктивній, зручній та інноваційній робочій середовищі, схильні бути більш задоволеними від своєї роботи і виявляти більшу мотивацію для досягнення спільних цілей.

Ці заходи допоможуть підприємству досягти більшої ефективності та стабільного зростання, покращити рентабельність працівників і забезпечити стійкий успіх на ринку. Важливо постійно моніторити та оцінювати результати впровадження цих заходів і вносити корективи в стратегію відповідно до потреб компанії.

3.2. Фінансово-економічне обґрунтування та організаційні аспекти запропонованих заходів.

Для того щоб покращити систему мотивації на підприємстві ТОВ «Хавас ПР Київ» було введено дві основні пропозиції. "Програма корпоративного навчання та розвитку." Ця програма охоплює стратегічний підхід до навчання та розвитку персоналу і включає в себе різні ініціативи, такі як навчальні курси, тренінги, онлайн-ресурси, менторство, програми розвитку кар'єри тощо. Мета цієї програми полягає в підвищенні кваліфікації співробітників, підвищенні їхньої продуктивності та розширенні їхніх навичок для досягнення більшого успіху на робочому місці. А також другий захід - "Міграція та інтеграція Microsoft 365". Цей захід охоплює усі процеси, пов'язані із впровадженням цього набору інструментів та послуг на підприємстві, включаючи міграцію даних, конфігурацію сервісів, навчання персоналу та забезпечення безпеки і захисту даних у цьому середовищі.

Розробка проектного плану для "Програми корпоративного навчання та розвитку" включає в себе кілька етапів і завдань, які потрібно врахувати. Ось конкретна програма для створення такого даного плану:

Етап 1: Аналіз потреб

- 1.1. Визначення цілей та завдань програми навчання та розвитку.
- 1.2. Проведення аналізу потреб персоналу в навчанні та розвитку.
- 1.3. Виявлення ключових компетенцій та навичок, необхідних для досягнення бізнес-цілей.

Етап 2: Планування та розробка

- 2.1. Розробка докладного плану, включаючи ресурси, бюджет та терміни.
- 2.2. Вибір методів навчання та ресурсів, включаючи тренінги, онлайн-курси, менторство тощо.
- 2.3. Визначення ключових показників успішності та способів їх вимірювання.
- 2.4. Розробка графіка та розподіл завдань між відповідальними особами.

Етап 3: Впровадження та реалізація

- 3.1. Проведення навчальних заходів, тренінгів та інших форматів навчання.
- 3.2. Забезпечення доступу до навчальних матеріалів та ресурсів.
- 3.3. Моніторинг та контроль за виконанням програми.
- 3.4. Залучення відповідальних осіб для координації та підтримки програми.

Етап 4: Оцінка та вдосконалення

- 4.1. Оцінка результатів навчання та розвитку, включаючи вимірювання змін у продуктивності, якості роботи тощо.
- 4.2. Аналіз зворотного зв'язку від учасників програми та корекція програми на основі отриманих даних.
- 4.3. Постійне вдосконалення програми на основі виявлених слабких місць.
- 4.4. Повторення програми з оновленими цілями та методиками.

Етап 5: Звітність та комунікація

- 5.1. Підготовка звітів про прогрес та результати програми для керівництва та зацікавлених сторін.
- 5.2. Забезпечення зв'язку зі співробітниками щодо можливостей навчання та розвитку.
- 5.3. Публічне визнання та заохочення досягнень учасників програми.

Це загальний план для впровадження «Програми корпоративного навчання та розвитку». Важливо призначити відповідальних осіб для кожного етапу та впевнитися, що весь процес відбувається з урахуванням індивідуальних потреб підприємства та персоналу.

Дана програма допоможе керівникам підвищити емоційний стан працівників. Тому що впроваджуючи навчання, керівники піклуються про розвиток своїх підлеглих. А вони у свою чергу стають більш впевненими у своїх силах та знаннях.

Для того щоб провести конкретні розрахунки для «Програми корпоративного навчання та розвитку» необхідно врахувати кількість співробітників, виділити бюджет на один рік, витрати на саме навчання, планові показники результативності.

Визначення бюджету: На нашу думку, основним кроком є визначення бюджету для даної програми. Ми пропонуємо виділити 80 000 грн на рік. Так як

працівників не багато, можна виділити саме такий бюджет на навчання. Цього вистачить для проходження певних курсів, тренінгів і так далі.

Вартість на одного працівника: Далі визначаємо витрати на навчання кожного працівника. На 2022 рік на підприємстві є 9 співробітників, то витрати на одного становлять 8 889, 00 грн на рік (80 000, 00 грн / 9 співробітників).

Очікувані результати: Плануємо досягнення програми. Очікуємо підвищення продуктивності на 10% і зменшення кількості помилок на 15%.

Показники віддачі від інвестицій: Обчислюємо показники віддачі від інвестицій, такі як ROI (рентабельність інвестицій), щоб визначити, скільки додаткових прибутків приносить програма у порівнянні з витратами. Припустимо, що програма навчання призводить до підвищення продуктивності на 20% та зменшення кількості помилок на 25%.

Очікуваний щорічний прибуток від програми навчання:

Підвищення продуктивності: 20% від 9 працівників = $0.2 * 9 * 8\,889$ грн = 16 000,2 грн на рік

Зменшення кількості помилок: 25% від 9 працівників = $0.25 * 9 * 8\,889$ грн = 20 000,25 грн на рік

Загальний очікуваний річний прибуток = 16 000,1 грн + 20 000,25 грн = 36 000,35 грн.

Тепер обчислимо термін окупності:

Термін окупності = Бюджет / Очікуваний щорічний прибуток

Термін окупності = 80 000 грн / 36 000,35 грн/рік = 2,2 роки (2 роки і 2 місяці)

Термін окупності близько 2,2 років. Це означає, що витрати на навчання будуть повністю окуплені, і програма навчання почне приносити прибуток після цього періоду, що може бути стимулом для впровадження такої програми та покращення мотивації персоналу.

Як бачимо, впроваджуючи даний проєкт, компанія отримає результат від своїх вкладень. Працівники будуть зменшувати свої помилки у роботі та буде збільшення продуктивності. Адже, після підвищення кваліфікаційних навичок

можна буде використовувати свої знання у своїй роботі та збільшувати успішні результати для своєї компанії.

Друга програма для запровадження – «Міграція та інтеграція Microsoft 365» є не менш важливою для підприємства та для підвищення мотивації. Адже, як ми зазначили в пункті 3.1 дана програма спростить роботу працівників та дасть змогу спрости спілкування з будь-якої точки світу. Ось загальний план та розрахунки для цього процесу:

Аналіз потреб:

Провести аналіз потреб співробітників для визначення потрібних інструментів та функцій Office 365.

Обрання плану Office 365:

Вибрати відповідний план Office 365 для підприємства. Наприклад, Microsoft 365 Business Premium або Microsoft 365 Apps for Business.

Замовлення та підписка:

Оформити підписку на Office 365 для 9 користувачів. Розрахувати вартість підписки на місяць або рік.

Конфігурація облікових записів:

Створити облікові записи для кожного користувача в адміністративній панелі Office 365.

Перенесення даних:

Вимагається перенесення даних користувачів (якщо такі є) зі старої електронної пошти або інших джерел в Office 365. Розрахувати час і ресурси для цього процесу.

Налаштування безпеки та дозволів:

Налаштувати правила безпеки, доступу та інші налаштування згідно з потребами підприємства.

Інструктаж та навчання:

Провести навчання співробітників щодо користування Office 365 і новими інструментами.

Технічна підтримка:

Забезпечити технічну підтримку для користувачів, включаючи вирішення можливих проблем.

Розгортання:

Поступово активувати Office 365 для кожного користувача, переконавшись, що всі налаштування працюють належним чином.

Моніторинг та оптимізація:

Постійно відслідковувати роботу Office 365, збирати статистику та оптимізувати ресурси на основі використання.

Резервне копіювання і відновлення:

Забезпечити регулярне резервне копіювання даних та план відновлення у разі виникнення проблем.

На нашу думку, доцільно купити підписку на Microsoft 365 Apps for Business. На один місяць дана підписка коштуватиме 12,5 доларів. Дана підписка включатиме усі версії застосунку Microsoft 365 із преміум-функціями, також можливість проводити вебінари, засоби реєстрації учасників, керування зустрічі з клієнтами. [20]

Вартість підписки на 1 рік = \$12,5 /міс. на користувача x 9 користувачів x 12 місяців = \$1,350

Наступним кроком буде робота айти відділу. Так як необхідно налаштувати програму, перенести інформацію на новий обліковий запис та налаштувати його. Так як на підприємстві є у найняті айти працівники це є їхня робота. Але, на нашу думку, це є додатковою роботою, тому необхідно виплатити премію у розмірі 20 000 грн. на двох працівників.

Обов'язковим етапом буде впровадження тренінгу для усіх співробітників з користування даного продукту. Тому буде найнята спеціальні людина, яка буде проводити дводенний курс. По вартості це буде складати 10 000 грн за два дні. А також, на хмарному сховищі буде доступ до усієї необхідно інформації з користуванням офісу 365, куди кожен співробітник буде мати доступ до відео та записаних інструкцій.

Інвестиції у даний проєкт будуть робити керівники компанії та вони будуть складати 60 000 грн.

У наступній таблиці ми покажемо усі загальні витрати для впровадження офісу 365.

Таблиця 3.1 – Загальні витрати на впровадження Microsoft office 365.

Найменування витрат	Ціна, грн
Вартість ліцензії за 1 рік	5 700, 00
Навчання та консультації	10 000, 00
Технічна підтримка	20 000, 00
Хмарне сховище на 1 рік (Microsoft 365 Персональний) [21]	1 899, 00
Всього	37 599, 00

Джерело розроблено автором самостійно

З даної таблиці ми визначили загальні витрати, які необхідні для впровадження даного проєкту. Ці витрати будуть понесені на одного працівника. Так як у штаті 9 працівників, необхідні витрати будуть складати 338 391, 00 грн на 1 рік.

Від впровадження даного проєкту ми очікуємо наступне:

Зменшення часу на роботу з електронною поштою та календарем на 20% завдяки більш ефективній організації робочого часу.

Зменшення часу на пошук та спільне редагування документів на 15% завдяки спільним файловим сховищам та спільній роботі над документами.

Збільшення ефективності комунікації на 10% завдяки зручним засобам спілкування та відеоконференціям.

Зменшення ризику втрати даних на 25% завдяки резервному копіюванню та захисту інформації.

На нашу думку, даний проєкт сто відсотків принесе користь працівникам та підвищить їх мотивацію, так як спілкуватися буде простіше, буде можлива робота в командах з будь-якої точки світу, що зараз є дуже актуальним та важливим. Також, це дасть змогу співробітникам розвиватись, адже у даному продукту є багато сторін, які можна вивчати та досліджувати у використанні.

Звичайно, стосовно витрат підприємство може саме вирішувати скільки йому вкладати грошей більше чи менше, але ми прорахували середні ціни та витрати відповідно.

3.3. Оцінювання ризиків впровадження проєктів на підприємстві ТОВ «Хавас ПР Київ».

На нашу думку, ризики можуть бути у кожному проєкті, особливо у наш час, коли все не стабільно. Але ми вважаємо, що більшість підприємств пристосувались до реалій життя, тому можуть вирішити легко деякі проблеми які виникають. Нами було запропоновано два основних проєкти, тому ми хочемо проаналізувати основні ризики для кожного з них. Обидва проєкти несуть нематеріальний характер, вони більш націлені на підвищення комунікаційних та навчальних якостей для працівників. Але кожен захід має певні ризики у втілення [47].

Ми хочемо розібрати кожен проєкт окремо та проаналізувати ризики, які можуть виникнути та як вирішити у подальшому. Або зменшити шанс їх виникнення у майбутньому при впровадженні їх у дію.

У наступній таблиці ми навели низку ризиків, які можуть виникати при втіленні проєкту «Програма корпоративного навчання та розвитку».

Таблиця 3.2 – Ризики запропонованого проєкту «Програма корпоративного навчання та розвитку».

№	Група ризиків	Зміст	Наслідки
1	Організаційний ризик	- Відсутній зв'язок між відділами на підприємстві - Перенавантаження керівництва (на основну роботу + додаткова робота з організацією проєкту) - Нездатність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі	- Затримка в реалізації - Втрата можливостей та результату від невдалого впровадження проєкту - Втрата конкурентної переваги (через неспроможність адаптації)

Продовження таблиці 3.2

		- Відсутність стратегічного напрямку - Недостатність контролю та оцінки результатів - Не правильна подача суті даного проєкту працівникам	- Неефективність навчальних програм - Витрати та фінансові обмеження
2	Фінансовий ризик	- Не правильно встановлений бюджет - Відсутність додаткового фінансування, недостатній контроль витрат, незадовільний результат від програм навчання, погіршення фінансового стану підприємства - Затримка у фінансуванні	- Перевищення встановленого бюджету - Збю витрат на зарплату персоналу, зменшення економ. стійкості підприємства, перенесення фін. тиску на інші проєкти
3	Технічний ризик	- Проблеми з інформаційною системою - Недостатня інформаційна безпека - Конфіденційність даних працівників - Проблеми з програмним забезпеченням	- Затримка реалізації проєкту - Втрата даних , ресурсів
4	Управлінський ризик	- Опір персоналу - Відсутність спільної цілі проєкту	- Призупинення виконання обов'язків - Неефективна реалізація задачки проєкту

Джерело: розроблено автором самостійно

З наведеної таблиці можемо зробити висновок, що необхідно ретельно планувати реалізацію проєкту, для того щоб уникнути основні ризики, які в подальшому потягнуть за собою ще більш масштабні наслідки. Для управління цими ризиками важливо мати чіткий план, визначену стратегію та регулярно відстежувати результати програми навчання та розвитку, реагуючи на виникаючі проблеми та коригуючи плани, якщо необхідно.

Також, можемо розрахувати дані, якщо програма не досягне планованих 20% підвищення продуктивності або 25% зменшення кількості помилок, це може призвести до зниження річного прибутку. Наприклад, якщо реальний ефект буде менший (наприклад, 15% та 20% відповідно), це призведе до зменшення очікуваного прибутку. А саме:

Підвищення продуктивності: $15\% \text{ від } 9 \text{ працівників} = 0,15 * 9 * 8\,889 \text{ грн} = 12\,000,15 \text{ грн на рік}$

Зменшення кількості помилок: $20\% \text{ від } 9 \text{ працівників} = 0,2 * 9 * 8\,889 \text{ грн} = 16\,000,2 \text{ грн на рік}$

Загальний очікуваний річний прибуток = $16\,000,1 \text{ грн} + 20\,000,25 \text{ грн} = 28\,000,35 \text{ грн}$.

Тепер обчислимо термін окупності:

Термін окупності = Бюджет / Очікуваний щорічний прибуток

Термін окупності = $80\,000 \text{ грн} / 36\,000,35 \text{ грн/рік} = 2,8 \text{ роки (майже три роки)}$

У даному випадку якщо, підприємство не досягне бажаних результатів, прибуток від реалізації проєкту буде меншим і відповідно компанії буде не вигідно витрачати кошти на впровадження даного проєкту.

На нашу думку, не можна виділити один основний ризик, необхідно приділяти увагу кожній групі ризиків. Але також ми хочемо приділити увагу фінансовим ризиками які можуть виникнути. Для управління фінансовими ризиками важливо ретельно планувати бюджет проєкту, включаючи можливість непередбачених витрат, та вести облік всіх витрат. Також важливо регулярно оцінювати продуктивність проєкту та вживати заходів для зменшення фінансових ризиків, які можуть виникнути в процесі впровадження програми корпоративного навчання та розвитку.

Не менш важливим є те, щоб дані навички та уміння, які персонал отримує на курсах, мали практичне застосування та приносили користь компанії. Адже, якщо ці дані не мають практичного застосування, тоді це не є результативним [47].

Хочемо також додати, що необхідно виділяти окремий час для співробітників, щоб вони могли спокійно навчатися та краще засвоювати матеріали. Тобто, коли починається навчання, потрібно вибудовувати спеціальний графік впродовж всього навчання, для того щоб не припинялась основна робота та працівник міг освоювати новий матеріал.

Також, ми хочемо проаналізувати ризики другого проєкту – «Міграція та інтеграція Microsoft 365».

Таблиця 3.3 – Ризики запропонованого проєкту «Міграція та інтеграція Microsoft 365».

№	Група ризиків	Зміст	Наслідки
1	Забезпечення ресурсів	Недостатність кваліфікованих фахівців	Затримки у вирішенні технічних завдань, недосягнення цілей
2	Зміни у процесах	Відмова користувачів від нових процесів	Збільшення опору до змін, погіршення прийняття нових рішень
3	Фінансові ризики	Збільшення витрат на реалізацію проєкту	Перевищення бюджету, фінансовий тиск на організацію
4	Технічний ризик	Офіс 365 включає в себе багато технічних компонентів, і можуть виникнути проблеми з налаштуванням, інтеграцією та безпекою.	Недоліки у роботі та втрата даних. Під час міграції на Офіс 365 існує ризик втрати даних. Це може виникнути через помилки в процесі міграції або через несправність обладнання.
5	Організаційний ризик	Недостатня організованість процесу підтримки.	Відсутність належної підтримки від розробника або постачальника послуг Офіс 365 може призвести до труднощів у вирішенні технічних проблем.

Джерело: розроблено автором самостійно на основі [45]

Як можна побачити, то основний ризик, на нашу думку, це не сприйняття співробітниками нової системи. Так як це перехід від звичної системи роботи на нову. Для цього необхідно обов'язково надати перед впровадженням нової системи курси та тренінги по користування додатками та програмами. Створити хмарище, де будуть розміщені усі інструкції по використанню програмного забезпечення. Тобто, керівництву слід ретельно підійти до етапу підготовки перед впровадженням даного проєкту. Для того, щоб працівники розуміли з чим вони будуть працювати у подальшому робочому процесі. Даний ризик може виникати при будь якому проєкті, але потрібно уміти правильно подати інформацію до своїх підлеглих та бути з ними в контакт. Тобто, запитувати їхню думку, спілкуватись стосовно змін, поступово інформуючи їх та підготовлювати до нового. Вирішенням цієї проблеми може бути підключення персоналу у процес впровадження, визначення переваг для них, надання можливості додати власні пропозиції та запити. Це дасть змогу персоналу зарання також ознайомитись з програмним

забезпеченням. А також вони відчують повагу з боку керівництва, що їхня думка важлива. А це як один з найважливіших стимулів для задоволення працівників своєю роботою. Так вони будуть відчувати свою приналежність до компанії та її удосконалення. [48]

Також, ми вважаємо, що необхідно провести тестувальну роботу перед впровадженням у дію даної системи. Тобто, обрати дні, коли працівник зможуть попрацювати з новою системою пару годин. Таким чином, керівництво підготує своїх співробітників та зможе дізнатись за допомогою опитувань, що потрібно вдосконали або які ще знання необхідно надати для працівників. Це дасть змогу уникнути у майбутньому непорозумінь та перенавантаження технічного відділу, тобто уникнення більшості технічних питань та організаційних.

Перед тим як впроваджувати проекти у життя необхідно проаналізувати ризики за певними відомими нам методиками. Ось деякі з них:

Метод аналогій. Це досить популярний метод, який використовують різні підприємства. Його суть полягає у порівнянні схожих проектів. Таким чином можна уникнути багато помилок проаналізувавши інший досвід. Та додати свої пропозиції та нотатки, проаналізувавши основні проблеми, які можуть виникнути при впровадженні проектів. [49]

Існує також експертний метод. Використовуючи цей метод, можна опитати досвідчених спеціалістів та керівників, дослідити їхні роботи та думку. У той же час потрібно встановити рівні витрат (допустимі, критичні та катастрофічні). [49]

Метод статистичних досліджень дозволяє використовувати різноманітні прийоми і засоби для збирання, оброблення та аналізу усієї зібраної інформації. Перевагою цього методу є можливість оцінити різні шляхи впровадження проекту. [49]

Існує ще багато методів, але на нашу думку, необхідно з кожного методу вибирати та підлаштовувати під свій проект відповідні методи та критерії аналізу. І таким чином, він буде проаналізований з різних боків та буде більшість помилок.

Дані проекти будуть мати успіх, якщо уважно підійти до організаційних питань та правильного визначення бюджету, закласти фінанси на передбачувані

питання, адже вони будуть виникати сто відсотків у обох проєктах. А також, не менш важливо, необхідно проговорювати такі нововведення зі своїм персоналом, запитувати у них чи вони за чи проти. На нашу думку, потрібно правильно подати дану інформацію стосовно проєктів, ретельно пояснити їхню ціль та мету. Щоб вона була прозорою та зрозумілою для всіх. Це вже буде початком успіху для впровадження даних програм. [50]

Важливо розуміти, що ризики неможливо повністю усунути, але їх можна контролювати та мінімізувати за допомогою систематичного підходу до управління ризиками. Ретельна ідентифікація та ефективне управління ризиками дозволяють забезпечити успішність та надійність проєктів з обробки та збереження даних.

Висновки

Мотивація персоналу та емоційний стан працівників є важливою темою для кожного підприємства. Персонал – це рушійна сила кожного підприємця. Адже правильно вмотивовані працівники будуть приносити успіх та ефективне функціонування компанії.

Наразі питання з мотивацією персоналу є надважливим для нашої країни. Адже зараз у нас повномасштабна війна і потрібно зберігати кваліфіковані кадри у середині держави. Для того щоб у майбутньому економічно відбудовувати нашу країну. Це одночасно важливо і складно. Адже для цього потрібно багато коштів та сил. Але безпека понад усе, тому більшість кваліфікованих кадрів їдуть за кордон. Але на нашу думку, багато компаній пристосувались до віддаленої роботи. У цьому можна сказати допоміг карантин, коли майже все перейшло у онлайн. Тому, якщо підприємства зробили все, щоб можна було зручно працювати віддалено, це є успіхом. Адже наші кадри можуть працювати на український ринок з будь-якої точки світу.

Наша країна має багато прикладів успішних компаній, які реалізують ефективну систему мотивації працівників. Такі компанії як Хавас ПР Київ, Інтертоп, Тева Україна та багато інших. Ми можемо брати приклади один у одного та допомагати розвивати дану тему серед своїх. Це вже є успіхом.

У даній магістерській роботі було проаналізовано питання, що таке мотивація персоналу, емоційний інтелект, розглянуто думки різні вчених та як правильно вибудовувати систему мотивацію працівників на підприємствах. Ми дійшли висновку, що кожна організація має будувати свою індивідуальну систему, але в той же час можна брати приклади успіх компаній та адаптувати під себе деякі прийоми та механізми. Адже люди – це особистості до яких потрібно мати індивідуальний підхід, адже ми всі різні і все залежить від ситуації.

За приклад, ми проаналізували компанію ТОВ «Хавас ПР Київ». Це українська рекламна компанія, яка займається піаром та рекламою. Її вид діяльності це: консультування з питань комерційної діяльності й керування; рекламні агентства; посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації [26].

Ми проаналізували чим саме займається компанія, навели успішні кейси її роботи, провели фінансовий аналіз на базі бухгалтерської звітності. А також, провели аналіз системи мотивації працівників на даному підприємстві. Ми дізналися як саме керівництво ставиться до своїх працівників, як їх мотивувало у минулому та як після повномасштабної війни. Адже, звичайно, методи змінилися, керівники зуміли пристосуватися до даних умов, які зараз відбуваються у наш час. І ми хочемо підмітити, що вони турбуються про безпеку свої працівників, що зараз є максимально важливим питанням для кожного, хто знаходиться у країні. Компанія зберегла робочі місця, а також надає нові. Це теж важливо не тільки для них, а для країни в цілому, для її економічного стану. Адже кваліфіковані кадри зберігаються у середині країни.

Фінансовий стан компанії доволі стійкий, але з початком повномасштабної війни він погіршився, і це зрозуміло чому. Також, як основною темою магістерської роботи є мотивація персоналу, ми провели аналіз саме цього питання на підприємстві. За допомогою проходження практики, я побувала в середині офісу компанії та побачила роботу персоналу, опитала деяких працівників та дізналась про те, якими способами та методами компанія мотивує свої співробітників. Більш детально ми розповіли це у другому розділі.

Після проведеного аналізу було виявлено переваги та недоліки самої системи мотивації. У результаті ми запропонували впровадити дві основні альтернативи для покращення даної системи на підприємстві. Це «Програма корпоративного навчання та розвитку» та «Міграція та інтеграція Microsoft 365». Ми запропонували дані альтернативи для поліпшення нематеріальної мотивації працівників. Так як зручність там де ти працюєш, уже є мотивацією для людини. А дана система дозволяє скоригувати та зробити роботу більш гнучкою, зменшити ризики втрати інформації.

Перша альтернатива допоможе у підвищенні кваліфікаційних навичок працівників. Зараз є дуже багато прикладів компаній, які надають змогу розвиватись своїм працівникам. А це на нашу думку, є досить успішним методом, так як після навчання працівники повертаються з більшими знаннями у саму

компанію та працюють на її спільне функціонування. Але головне щоб вони лишались у компанії, це ми прописували як один із ризиків даного проєкту. Дана альтернатива допоможе підприємству зменшити помилки у своїх працівників та підвищити їхню продуктивність. А також, підвищить впевненість у своїх силах та знаннях. А це у свою чергу вплине на емоційний інтелект співробітників.

Друга альтернатива також варта для впровадження. Адже це інвестиція у майбутнє. Так як зараз багато підприємств працює у віддалено режимі, офіс 365 дасть змоду співробітникам більш впевнено почуватися, коли вони віддалено. Адже зручна система допоможе їм ефективно працювати та спілкуватись з колегами з будь-якої точки світу. Дозволить ефективно працювати в команді, робити спільну роботу та збурігати свої файли у одному місці. Це у свою чергу також принесе гарний вплив на емоційний стан працівників, тому що можна спілкуватись з колегами та ділитись досвідом та співпрацювати разом. Що трохи доможе відволіктись від навколишніх новин та подій.

Звичайно мотивація персоналу є фінансовою, адже для даних альтернатив потрібен не маленький бюджет. Але результат, який приносять дані проєкти є вагомим для самих працівників та компанії. Мотивація персоналу - це постійний процес, що вимагає систематичного вдосконалення та адаптації до змін у потребах та очікуваннях працівників. Емоційний інтелект є важливим аспектом для лідерів. Лідери, які можуть ефективно розуміти та керувати емоціями, можуть створити більш продуктивне та вмотивоване робоче середовище. Коли емоційний інтелект стає частиною організаційної культури, це може позитивно впливати на відносини між співробітниками та сприяти спільному досягненню цілей.

Загалом, мотивація персоналу та емоційний стан працівників є критично важливою для досягнення успіху в будь-якій організації. Ефективне стимулювання працівників сприяє підвищенню продуктивності, збереженню та привертає талановитих фахівців до компанії. Високий рівень емоційного інтелекту може поліпшити взаємодію з клієнтами та партнерами, що сприяє побудові довіри та відкритості в бізнес-відносинах.

Перелік джерел посилання:

1. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності, Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018, № 1, ст.218
2. Теплюк М.А., Андрікевич В.О. Підвищення мотивації праці як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Нова парадигма економічної освіти у контексті інноваційної моделі розвитку вітчизняної освіти*. 2022. с. 155-158
3. Буковинська М. П. Управління персоналом: підручник. Київ, 2013. 704 с.
4. Жигалкевич Ж.М., Нечитайло М.І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf (дата звернення 08.10.2023).
5. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства: науково-технічний збірник №111, 2013. с. 268–272.
6. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. *Агросвіт майбутнього*. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (Дата звернення: 18.10.2023).
7. Волківська А.М., Осовська Г.В., Семенюк Т.В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf (Дата звернення: 19.10.2023).
8. Методи мотивації праці та їх класифікація. *Методи мотивації в управлінні*. URL: https://studopedia.com.ua/1_10550_metodi-motivatsii-pratsi-ta-ih-klasifikatsiya.html (Дата звернення: 19.10.2023).
9. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу. *Школа бізнесу*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu> (Дата звернення: 19.10.2023).
10. Havas Village Ukraine. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/havasvillage.ua/> (дата звернення 10.10.2023).
11. Сайт ТОВ Хавас ПР Київ, про нас. URL: <https://havasvillage.com.ua/about-us/> (Дата звернення: 22.10.2023).
12. Український ринок PR: фактори зростання. *Маркетинг і комунікації*. URL: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/ukrainskij-rinok-pr-faktori-zrostannja/> (Дата звернення: 24.10.2023).
13. Havas PR Київ анонсує перезапуск: новий топ-менеджмент, концепція та стратегія. *Рекламна галузь/кадри*. URL: <https://sostav.ua/publication/havas-pr-ki-v-anonsu-perezapusk-novij-top-menedzhment-kontsepts-ya-ta-strateg-ya-84784.html> (Дата звернення: 24.10.2023).
14. Nomis. Товариство з обмеженою відповідальністю "Хавас ПР Київ". URL: <https://nomis.com.ua/ru/34288406-tovarystvo-z-obmezhenoju-vidpovidalnistiu-khavas-pr-kyiv> (Дата звернення: 24.10.2023).

15. Корпорація Starbucks: приклад із мотивації та командної роботи. URL: https://www.google.com/search?q=%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4&rlz=1C1GCEA_enUA952UA952&oq=%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D1%87&aqs=chrome.1.69i57j0i10i512j0i10i131i433j0i512j0i10j0i10i131i433j0i10i433j0i10.2134j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8 (дата звернення 08.10.2023).

16. Microsoft 365 Бізнес Стандарт. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-teams/compare-microsoft-teams-options> (дата звернення 24.10.2023).

17. Порівняння планів для хмарного сховища й цін на них. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/onedrive/compare-onedrive-plans> (дата звернення 24.10.2023).

18. Оксенюк К.І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968/1895> (дата звернення 23.10.2023).

19. Джерела та причини виникнення ризику. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BB%D0%B0-%D1%82%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B8-%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D1%83-mykola-melnyk> (дата звернення 26.10.2023).

20. Виявлення ризиків. URL: <https://learn.microsoft.com/uk-ua/power-apps/guidance/planning/identifying-risks> (дата звернення 26.10.2023).

21. Навчання – стратегія розвитку компанії. URL: <https://strategi.com.ua/navchannia-personalu-chastyna-strategii-rozvytku-kompanii/> (дата звернення 26.10.2023).

22. Хавас ІПР Київ. *Анкета*. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/34288406/ (дата звернення 26.10.2023).

23. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення 28.10.2023).

24. Нестандартні методи мотивації персоналу. URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/nestandartnye-metody-motivatsii-personala/> (дата звернення 28.10.2023).

25. Тищенко А.С., Чупріна М.О. Формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально - орієнтованого управління (на прикладі ТОВ «Універсальний дата центр»): дис. канд. економ. Наук: Київ, 2019.

26. Маклаков С.М, Семикіна М.В Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці: дис. д.е.н., професор. Кропивницький, 2019.

27. Полюк М.І. Удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кандидата економічних наук. Львів, 2019.

28. Дашко І.М. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. економ. наук. Запоріжжя, 2021.

29. Протосвіцька О.І. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кандидата економ. наук. Одеса 2021.

30. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (дата звернення 19.09.2023).

31. Різновиди мотивації персоналу. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu> (дата звернення 05.08.2023).

32. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу. *Школа бізнесу*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu> (дата звернення 01.08.2023).

33. ТОП-методи Нематеріальної Мотивації Колективу. URL: <https://performia.com.ua/ua/top-metodyi-nematerialnoy-motivatsii-kollektiva> (дата звернення 28.10.2023)

34. Employee-motivation. URL: <https://www.inc.com/encyclopedia/employee-motivation.html> (дата звернення 28.10.2023).

35. Employee Motivation: Definition And How To Improve It. URL: <https://www.achievers.com/blog/employee-motivation/> (дата звернення 20.10.2023).

36. Why is Motivation important in the workplace and how do you improve and maintain it? URL: <https://www.aspiretrainingteam.co.uk/why-is-motivation-important-in-the-workplace-and-how-do-you-improve-and-maintain-it/> (дата звернення 28.10.2023).

37. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/6393/Ovcharuk%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 28.10.2023).

38. Спіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/141> (дата звернення 21.10.2023).

39. Євась Т.В., Ковалюк С.В., Нестерук О.В. Особливості мотивації персоналу підприємства в кризових умовах. *Подільський науковий вісник. Мотивація*. 2022. Вип. 1 (21). С. 35-38.

40. Заставнюк Л.І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893> (дата звернення 28.10.2023).

41. Струс Р.В., Коваль О.Г., Мишко О.В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2018. №

17. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-17-2018.pdf#page=373> (дата звернення 20.10.2023).

42. Оксенюк, К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968/1895> (дата звернення 11.10.2023).

43. Зось–Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес–середовища. *Економічний форум*. 2020. № 3. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/149/140 (дата звернення 28.10.2023).

44. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М. Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 4 (46). URL: <https://www.proquest.com/openview/0e4b9fa433334e5004719406f28236b4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2048964> (дата звернення 28.10.2023).

45. Власенко Т.Ю., Луценко І.В. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. *Економічні науки*. 2019. № 1 (65). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1994/1972> (дата звернення 10.09.2023).

46. Денисенко, М. П., & Мельник, Л. С. (2019). Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2019. № 3 (55). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/213/243> (дата звернення 28.10.2023).

47. Ралок Л.А. Ефективні методи мотивації персоналу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка*. 2019. Вип. 14. С. 363 – 368.

48. Г. І., К. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті усунення загроз мотивації персоналу підприємств. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2019. № 21. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/133/124> (дата звернення 21.10.2023).

49. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/5200/> (дата звернення 28.10.2023).

50. Тимченко, І. П., & Левіна, А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*. 2021. № 169. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863> (дата звернення 01.09.2023).

51. Маляренко, А. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. *АЮГОС*. 2020. № 10. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/3253/3166> (дата звернення 28.10.2023).

52. Теплюк М.А., Андрікевич В.О. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-

економічному просторі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №2 (316). С. 13-18

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс на 31.12.2021р. ТОВ «Хавас ПР Київ»

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 2015 «Співвідношення
звітність»
(пункт 4 розділу І)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(ріс,місяць,число)	Коди
Товариство з обмеженою відповідальністю "ХАВАС ПР КИЇВ"	за ЄДРПОУ	2022 01 01
Територія Подільський р-н м. Київ	за КАТОТТГ	34288406
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	1480000000000719633
Вид економічної діяльності Рекламні агентства	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 13		73.11
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Воздвиженська, буд. 41, м. КИЇВ, 04071		4518406

1. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	60,1	142,3
первісна вартість	1011	300,6	415,9
знос	1012	(240,5)	(273,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	60,1	142,3
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	0,1	0,1
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 688,5	7 859,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	7,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	0,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	238,2	303,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	336,5	829,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	623,1	1 086,8
Усього за розділом II	1195	3 886,4	10 087,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 946,5	10 229,6

I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65,0	65,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(878,8)	(815,6)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(813,8)	(750,6)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 881,3	7 212,7
розрахунками з бюджетом	1620	161,7	1 057,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	6,9	13,9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 717,3	2 710,4
Усього за розділом III	1695	4 760,3	10 980,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	3 946,5	10 229,6

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Стаття		Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22 279,2	10 316,2	
Інші операційні доходи	2120	26,3	63,3	
Інші доходи	2240	11,2	0,1	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	22 316,7	10 379,6	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(15 262,8)	(-)	
Інші операційні витрати	2180	(6 972,6)	(10 341,2)	
Інші витрати	2270	(4,2)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(22 239,6)	(10 341,2)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	77,1	38,4	
Податок на прибуток	2300	(13,9)	(6,9)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	63,2	31,5	

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП АНДРІКЕВИЧ
ТЕТЯНА
ВАСИЛІВНА

АНДРІКЕВИЧ ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА

(ініціали, прізвище)

АНДРІКЕВИЧ ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Б

Баланс на 31.12.2022 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 2015 року
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2023	01	01
Товариство з обмеженою відповідальністю "ХАВАС ПР КИЇВ"	за ЄДРПОУ	34288406		
Територія Подільський р-н м. Київ	за КАТОТТГ	UA8000000000000719633		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Рекламні агентства	за КВЕД	73.11		
Середня кількість працівників, осіб 9				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Воздвиженська, буд. 41, м. Київ, 04071		4518406		

1. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	142,3	101,8	
первісна вартість	1011	415,9	440,7	
знос	1012	(273,6)	(338,9)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	142,3	101,8	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	0,1	0,1	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 859,2	5,5	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	7,8	7,1	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,7	0,7	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	303,9	826,7	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	829,5	137,1	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	1 086,8	1 361,6	
Усього за розділом II	1195	10 087,3	2 338,1	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	10 229,6	2 439,9	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65,0	65,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(815,6)	(1 669,7)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(750,6)	(1 604,7)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	7 212,7	2 891,9
розрахунками з бюджетом	1620	1 057,1	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	13,9	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 710,4	1 152,7
Усього за розділом III	1695	10 980,2	4 044,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	10 229,6	2 439,9

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 232,3	22 279,2
Інші операційні доходи	2120	67,3	26,3
Інші доходи	2240	2,4	11,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5 302,0	22 316,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(455,2)	(15 262,8)
Інші операційні витрати	2180	(5 697,1)	(6 972,6)
Інші витрати	2270	(3,8)	(4,2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(6 156,1)	(22 239,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(854,1)	77,1
Податок на прибуток	2300	(-)	(13,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(854,1)	63,2

Керівник _____ (підпис)
 Головний бухгалтер _____ (підпис)

АНДРІКЕВИЧ ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА
 (ініціали, прізвище)
 АНДРІКЕВИЧ ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА
 (ініціали, прізвище)

¹ Колишні адміністративно-територіальні одиниці та територій територіальних громад

Короткий звіт



Ім'я користувача: Бізнес-економіки та підприємництва Чебакова Тетян...	ID перевірки: 1015903141
Дата перевірки: 12.11.2023 20:30:02 EET	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 16.11.2023 16:34:51 EET	ID користувача: 100005716

Назва документа: Андрікевич В.О

Кількість сторінок: 88 Кількість слів: 18099 Кількість символів: 137301 Розмір файлу: 417.87 KB ID файлу: 1015568318

12.8% Схожість

Найбільша схожість: 3.38% з Інтернет-джерелом (<http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20339/Oksen>).

11.6% Джерела з Інтернету 301 Сторінка 90

8.84% Джерела з Бібліотеки 527 Сторінка 94

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

87.2% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%).

Немає вилучених Інтернет-джерел

87.2% Вилученого тексту з Бібліотеки 1 Сторінка 94

Модифікації

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

Замінені символи 22

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
Андрікевич Вікторії Олександрівни

ОПП «Бізнес-економіка»
на 2022-2023 рр.

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у Міжнародній конференції: «Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу»	10 жовтня 2023 р.	Тези на тему: «Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі». Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №2 (316). С. 13-18. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-2.pdf
2	Участь у IX Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: теорія і практика»	12-13 жовтня 2022 р.	Доповідь: «Підвищення мотивації праці як фактор забезпечення конкурентоспроможності Підприємства». Сертифікат: https://drive.google.com/drive/folders/1a8xroDWGtwc4PBpl-4z3WpD207Fox9v5

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

ПРОТОКОЛ
аналізу науковим керівником звіту про запозичення в тексті
кваліфікаційної магістерської роботи

Студента: Андрікевич Вікторії Олександрівни

На тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Науковий керівник: Теплюк Марія Анатоліївна

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма: Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

Коефіцієнт подібності: 12,8 %

За результатами ознайомлення з повним звітом про запозичення, який згенерований системою виявлення і запобігання плагіату Unicheck, констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

23 листопада 2023 р.
(дата)


(підпис)

Теплюк М.І.
(ПІБ наукового керівника)

Супровідна інформація
до кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти
для її передачі до Наукової бібліотеки імені М. В. Довнар-Запольського

Автор (прізвище ім'я, по батькові (повністю), (мовою оригіналу та англ. мовою)	Андрікевич Вікторія Олександрівна Andrikevych Viktoria Oleksandrivna
Назва кваліфікаційної роботи (мовою оригіналу та англ. мовою)	Обґрунтування проєкту підвищення рівня емоційного інтелекту на підприємстві Justification of the project to increase the level of emotional intelligence at the enterprise
Ключові слова (5-7) (мовою оригіналу та англ. мовою)	Емоційний інтелект, Мотивація, ефективність, конкурентоспроможність, система мотивації, вдосконалення. Emotional intelligence, Motivation, efficiency, competitiveness, motivation system, improvement
Анотація / короткий огляд (500-800 <u>ЗНАКІВ</u> з пробілами для обох анотацій в сукупності) (мовою оригіналу та англ. мовою)	Було проведено глибокий аналіз сучасного бізнес-середовища, враховуючи економічні, соціокультурні та технологічні аспекти. Робота включає в себе практичний аспект, адже обґрунтовує проєкт підвищення мотивації праці на підприємстві, з врахуванням рівня емоційного інтелекту. Зосередження на питаннях підвищення мотивації праці є вкрай актуальним у сучасних умовах, і робота відображає реальні виклики та можливості, з якими стикаються підприємства в цьому контексті. An in-depth analysis of the modern business environment was carried out, taking into account economic, socio-cultural and technological aspects. The work includes a practical aspect, because it substantiates the project of increasing work motivation at the enterprise, taking into account the level of emotional intelligence. Focusing on issues of increasing work motivation is extremely relevant in today's conditions, and the work reflects the real challenges and opportunities that enterprises face in this context
Науковий керівник (прізвище, ім'я, по батькові (повністю) (мовою оригіналу та англ. мовою)	Теплюк Марія Анатоліївна Teplyuk Mariia Anatoliyivna
ННІ/Факультет, випускова кафедра (мовою оригіналу та англ. мовою)	Факультет економіки та управління Кафедра бізнес-економіки та підприємництва Economics and Management Faculty Business Economics and Entrepreneurship Department

Освітня програма (мовою оригіналу та англ. мовою)	Спеціальність 051 «Економіка» Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка» Specialty 051 "Economics" Educational and professional program "Business Economics"
Мова (основна мова матеріалу)	Українська
Рівень вищої освіти (перший (бакалаврський), другий (магістерський))	Магістерський
Дата захисту	11.12.2023 р.