

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

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій  
07 Управління та адміністрування  
073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему: **«УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-  
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача **Юрченко Анастасії Сергіївни**



Науковий керівник: к.е.н., доц. Шатілова О.В.



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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



**Київ 2024**

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
<b>Розділ 1. Концептуальні засади управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність стимулювання персоналу як об'єкта управління.....	6
1.2. Характеристика системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.....	12
1.3. Інструменти стимулювання персоналу бізнес-організації.....	20
<b>Розділ 2. Аналітичне оцінювання господарської діяльності ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» та розроблення заходів з удосконалення управління стимулюванням його персоналу.....</b>	<b>24</b>
2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «ТКС-ТРЕЙД».....	24
2.2. Аналіз управління стимулюванням персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД».....	33
2.3. Обґрунтування заходів з удосконалення стимулювання персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» та розробка комплексу організаційного забезпечення їх реалізації.....	40
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність.** Серед проблем, пов'язаних з удосконаленням механізму господарювання та конкурентоспроможності бізнес-організацій, особливо актуальною вважається проблема підвищення ефективності діяльності за рахунок людського фактору. Чільне місце у сфері використання трудових ресурсів належить системі стимулювання персоналу. Але сьогодні серед значної частини українських бізнес-організацій простежується недостатнє врахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища в процесі управління стимулюванням персоналу. Внаслідок цього стимулювання не адаптується до ринкових умов, конкурентоспроможності, специфіки галузі, культури та цінностей підприємства тощо. Не беруться до уваги індивідуальні особливості працівників, їхні потреби, очікування та мотиваційні чинники.

Іншою значною проблемою процесу управління стимулюванням персоналу є відсутність комплексного підходу. Підприємці використовуються лише однотипні стимули, комплексно не застосовуючи різні види стимулювання для кращого ефекту, не поєднують стимули на різних рівнях. Все це призводить до низької ефективності стимулювання персоналу, коли стимули не дають очікуваного результату, не мотивують працівників до кращої роботи. Паралельно не розв'язуються проблеми з плинністю кадрів, низькою продуктивністю та демотивацією персоналу. Тому, бізнес-організації починають втрачати конкурентні переваги, внаслідок неможливості залучити та утримати кращих фахівців на ринку праці. Також загострюють ситуацію складнощі, які наразі існують на ринку праці України. Враховуючи вищевикладене, стає очевидною актуальність питання ефективного управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Питання стимулювання персоналу досліджували такі дослідники і науковці, як: О. О.Адлер [1], А. К. Артеменко [2], А. Ю. Власенко [8], В.Г. Воронкова [9], Д.А. Горовий [11], Т. В. Гринько [13], В. М.Данюк [14], В. М. Петюх [14], М.М. Новікова [21], В.П. Погрібна [23], І.С. Скакун [27], А. С. Тутова [30],

Л.І.Чернишова [32] тощо. Незважаючи на високий ступінь розробленості теми, завжди є місце для нових досліджень та вдосконалення методів стимулювання персоналу. Наразі перспективними напрямками досліджень є вплив нових технологій на методи стимулювання; персоналу; використання індивідуального підходу в процесі стимулювання персоналу; етика стимулювання.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Для досягнення поставленої мети ми вирішили такі **завдання**:

- дослідили сутність стимулювання персоналу як об'єкта управління;
- охарактеризували процес управління стимулюванням персоналу в бізнес-організації;
- здійснили порівняння інструментів стимулювання персоналу бізнес-організації;
- проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»;
- проаналізовано управління стимулюванням персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»;
- здійснено обґрунтування заходів з удосконалення стимулювання персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» та розробити комплекс організаційного забезпечення їх реалізації.

**Об'єктом дослідження** є процес управління персоналом бізнес-організації.

**Предметом дослідження** є теоретичні і практичні аспекти управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

**Методи дослідження.** У дослідженні використовувалися методи теоретичного (аналіз, синтез) та емпіричного пізнання (спостереження, узагальнення та графоаналітичний, метод календарного планування, прогнозування, збирання інформації, розрахункові методи).

**Практичне значення результатів дослідження** полягає в тому, що його результати можуть бути використані для впровадження розроблених заходів з удосконалення стимулювання персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД», які було підкріплено

комплексом організаційного забезпечення їх реалізації в діяльності даного підприємства, що призведе до зміцнення його позицій на ринку.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження опубліковані у збірнику тез X-тої Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції присвяченої 73-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського «Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку» [45].

**Інформаційною базою** дослідження виступили навчальні посібники, підручники, монографії, нормативно-правові акти, закордонні та вітчизняні публікації, фактологічна інформація та відкриті джерела з мережі Інтернет, а також результати власних емпіричних досліджень.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел з 35 найменувань, 16 таблиць, 13 рисунків. Загальний обсяг роботи – 61 друкована сторінка.

# РОЗДІЛ 1

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Сутність стимулювання персоналу як об'єкта управління

Важливим аспектом діяльності підприємств є пошук дієвих механізмів управління персоналом, які б активізували трудову активність та стимулювали працівників до досягнення кращих результатів. Стимулювання персоналу є ключовим фактором, що веде до досягнення результату, будучи є доречним та ефективним у кожній бізнес-організації. Воно являє собою невід'ємну частину системи управління персоналом, що спрямована на активізацію трудової діяльності працівників та досягнення цілей організації [25, с. 230]. В основі процесу стимулювання лежать психологічні закономірності формування мотивації та поведінки людей у сфері праці.

Розглянемо особливості трактування терміну «стимулювання персоналу» українськими науковцями та дослідниками.

На думку М. Новікової стимулювання є «важливим елементом управління персоналом, оскільки мотивує персонал до праці і тим самим призводить до задоволення особистих потреб співробітників» [21, с. 26].

Стимулювання – це сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, які пробуджують людину здійснювати діяльність, яка направлена на дослідження певних цілей [3, с. 18].

Згідно іншої думки, під стимулюванням варто розуміти процес та результат застосування стимулу, стимулюючого впливу, спонукання до дії, заохочення [11]. Тому часто стимулюванням в управлінні називають вплив на співробітників з метою активізації їх діяльність з урахуванням актуальних мотивів працівника [2, с. 153].

Дослідниця А.О. Климчук під процесом стимулювання розуміє «вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації» [19, с. 183].

На думку І. Скакуна стимулювання персоналу – це «один із загальних способів соціального керування, впливу на поведження, діяльність індивідів, соціальних груп, трудових колективів». Автор підкреслює, що для працівника необхідна певна воля вибору тієї або іншої стратегії й тактики поведження в сфері праці. «Ефективне стимулювання працівника сприяє насамперед підвищенню загальної продуктивності праці, тобто рішенню економічних завдань» – зазначає дослідник [27, с. 244].

Дослідниця В. Воронкова під процесом стимулювання розуміє «цілеспрямований, безперервний процес впливу на формування мотивації персоналу задля досягнення цілей організації через систему взаємозалежних матеріальних та нематеріальних стимулів» [9, с. 22]. Дане визначення нам вважається найбільш доцільним, тому в нашому дослідженні ми дотримуватимемось даного терміну для визначення сутності стимулювання персоналу.

Варто зауважити на існуванні фундаментальної відмінності між стимулюванням та мотивацією. Адже мотивація є внутрішнім процесом, а стимулювання здійснюється за рахунок зовнішнього впливу.

Система стимулювання персоналу, являє собою інструмент, що має бути вигідний як для роботодавця, так і для персоналу. Роботодавцю вона допомагає досягти кращих економічних результатів, сприяючи: зростанню обсягу продажів; зниженню витрат на виробництво; підвищенню ефективності продажів; загальному зростанню продуктивності праці. Зі сторони персоналу вона спрямована на задоволення актуальних матеріальних, соціальних, психологічних та інших потреб [8, с. 284].

Головною метою стимулювання персоналу як об'єкта управління є підвищення мотивації та працездатності працівників, що призводить до досягнення

цілей організації. Для її досягнення стимулювання персоналу має ставити перед собою низку ключових завдань, які сприятимуть досягненню цілей організації. Відобразимо ці завдання у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Завдання стимулювання персоналу як об'єкта управління

Завдання	Характеристика
Підвищення мотивації працівників	Спонування до сумлінного виконання своїх обов'язків Підвищення продуктивності праці Розвиток творчої ініціативи Підвищення відповідальності та дисципліни
Підвищення задоволеності працею	Створення сприятливого мікроклімату в колективі Забезпечення справедливої винагороди за працю Визнання та повага до працівників Можливість кар'єрного росту та саморозвитку
Зниження плинності кадрів	Створення умов для довгострокового співробітництва з працівниками Підвищення лояльності до організації Залучення та утримання кваліфікованих кадрів
Підвищення іміджу організації на ринку праці	Створення привабливого для потенційних працівників іміджу роботодавця Збільшення конкурентоспроможності на ринку праці Підвищення ділової репутації організації
Досягнення цілей організації	Підвищення ефективності роботи Збільшення прибутків Зміцнення конкурентних позицій Реалізація стратегічних завдань

*Джерело: [6, с. 218]*

Для успішного виконання завдань відображених у табл. 1.1 система стимулювання персоналу повинна ґрунтуватися на таких принципах:

- науковість, що основний на використанні наукових знань про мотивацію та поведінку людей у сфері праці;
- комплексність, що характеризує єдність і не суперечність всіх використовуваних способів стимулювання для різних рівнів роботи персоналу;
- об'єктивність, згідно якого оцінка результатів праці персоналу має здійснюватися на основі об'єктивних критеріїв;
- справедливість, тобто відповідність винагороди до трудових вкладів працівників;



- диференціація – індивідуальний підхід роботодавця до стимулювання потреб кожного працівника, враховуючи не лише його професійні якості (загальний трудовий стаж, рівень кваліфікації, досвід роботи на підприємстві), але й особисті характеристики (вік, матеріальний стан, сімейний стан та ін.) [12, с. 91];
- гнучкість, який ґрунтується на тому, що система стимулювання має бути послідовною, але водночас повинна мати ресурси для актуалізації відповідно до змінних економічних та соціальних умов;
- оперативність. Полягає у тому, що система стимулювання персоналу повинна мати таку структуру, за якої забезпечуватиметься своєчасне прийняття ефективних управлінських рішень.
- ефективність, а саме досягнення реального підвищення результативності роботи.

Згідно з іншою класифікацією принципами формування ефективного стимулювання є: доступність; відчутність; поступовість стимулювання; мінімізація розриву між результатом праці та її оплатою; поєднання моральних та матеріальних стимулів; поєднання стимулів та анти стимулів (рис.1.1).

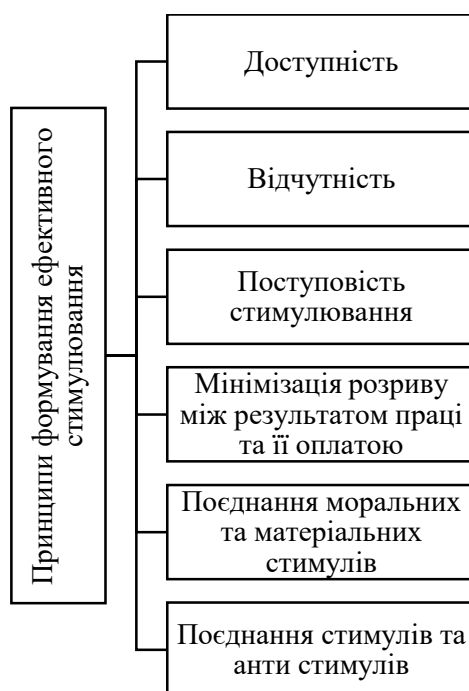


Рисунок 1.1 – Принципи формування ефективного стимулювання

Джерело: [9, с. 93]

Розглянемо детальніше перелічені принципи. Принцип доступності стимулювання персоналу забезпечує зрозумілість і реальну досяжність застосовуваних для підприємства стимулів. Це означає, що будь-який працівник має можливість досягти стимулу [30].

Відчутність стимулів в процесі їх застосування звертає увагу керівництва на те що, що з цих способів мотивації існує поріг дієвості. Те, що діє для однієї групи працівників, цілком може не спрацювати для іншої групи. При цьому для кожної країни, регіону, компанії поріг відчутності має визначатися індивідуально [9, с. 94]. Тому цілеспрямований вплив стимулів на персонал має виходити з демографічних, соціальних та економічних характеристик працівника та умов, у яких він працює.

Поступовість стимулювання – один із найважливіших принципів функціонування цієї системи. Він ґрунтується на тому, що стимулювання, особливо, матеріальне, перебуває у стані постійного зростання. Науково підтверджено, що дієвість стимулів з часом йде на спад, тому їх необхідно поступово коригувати, щоб зберігати належний рівень мотивації працівника. При цьому варто розуміти, що різко завищений рівень стимулювання створить не виправдані очікування у персоналу, а це негативно позначиться на мотивації у майбутньому [5]. Оскільки у працівників сформується новий поріг відчутності – нічим не підкріплений. З цієї причини реалізацію системи стимулювання важливо здійснювати поступово, розраховуючи на те, що вона не є постійною, а повинна поступово коригуватися.

Мінімізація розриву між результатом праці та її оплатою – важливий принцип суть якого полягає в тому, що термін між виконанням трудової функції та винагородою за неї має бути мінімізований. Оскільки одночасність роботи та оплати за неї різко підвищує рівень мотивації працівника. Тому у більшості бізнес-організацій заробітна плата видається двічі на місяць у фіксованій сумі. Це приклад того, що працівники впевнені у гарантованому отриманні матеріальної винагороди за працю, незалежно від якості виконуваної трудової функції та інших показників.

Принцип поєднання моральних та матеріальних стимулів. Класифікацію інструментів стимулювання буде розглянуто далі, але вже зараз важливо

відзначити, що всі вони є ефективними, але рівень цієї ефективності залежить від умов їх застосування [34, с. 46].

Поєднання стимулів та анти стимулів – останній та, на нашу думку, найбільш дискусійний принцип побудови ефективної системи стимулювання персоналу у бізнес-організації. Адже у науковій літературі та практичній діяльності підприємств немає визначеного методу, який дозволяє виявити найефективніший спосіб стимулювання: стимули (заохочення) чи анти стимули (позбавлення, штрафи). Тому вважається, що їх виважене поєднання робить систему стимулювання для підприємства ефективнішою. Проте згідно з тенденцією останніх років все більше зменшується застосування анти стимулів на користь стимулів.

У процесі реалізації системи стимулювання персоналу виконуються такі функції: економічна, соціальна, соціально-психологічна та морально-виховна. Їх особливості відображено на рис. 1.2.

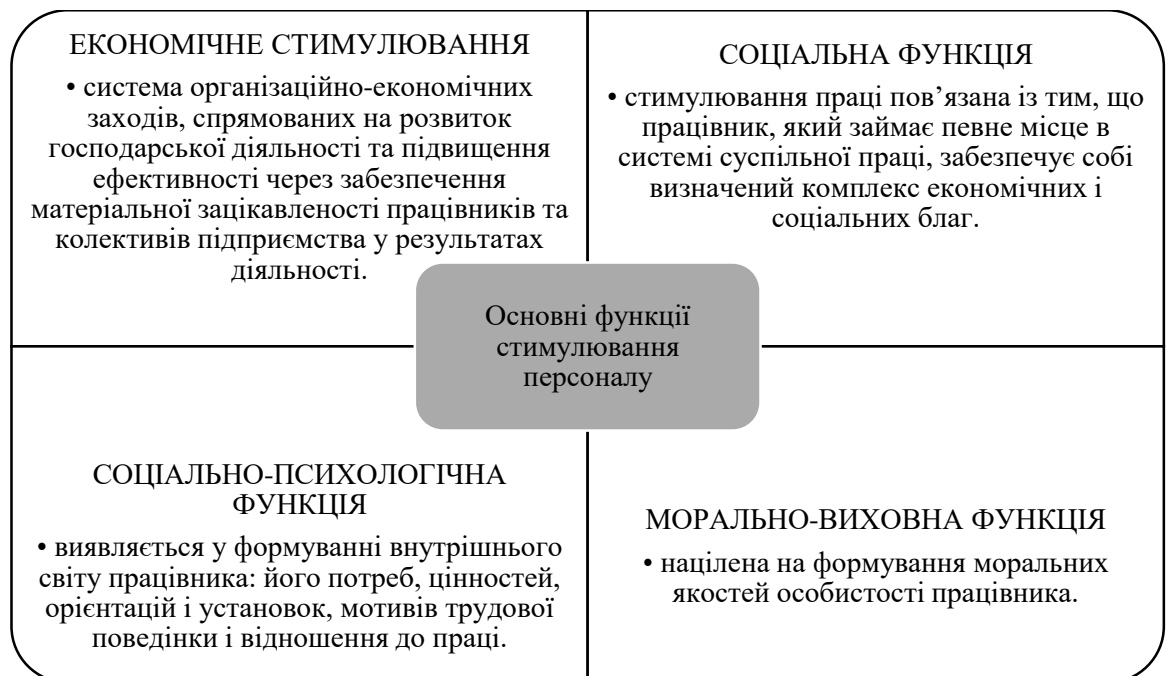


Рисунок 1.2 – Основні функції стимулювання персоналу

Джерело: [16]

Успішне функціонування будь-якої бізнес-організації можливе лише завдяки використанню ефективної системи стимулювання персоналу, яка буде

спонукати кожного працівника до продуктивної та якісної роботи, сприяючи досягненню стратегічних цілей організації. Сам процес управління стимулюванням персоналу спрямований на те, щоб максимально використовувати потенціал людських ресурсів для зростання загальної продуктивності та рентабельності бізнес-організації.

Можна зробити висновок, що стимулювання персоналу потрібно розглядати як функцію управління, тобто самостійний відокремлений вид управлінської діяльності, поряд з такими функціями, як планування, організація та контроль. Стимулювання як функція управління спрямована на мобілізацію трудового потенціалу працівників та досягнення цілей організації. Ефективна система стимулювання персоналу має знаходити баланс між інтересами обох сторін, враховуючи потреби обох та забезпечуючи справедливий розподіл вигід. Це призводить до того, що всі учасники трудових відносин будуть задоволені та вмотивовані.

## **1.2 Характеристика системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації**

Процес формування ефективної системи стимулювання персоналу має ґрунтуватися на чинниках, які впливають на мотивацію праці. Для цього виділяють типи працівників, індивідуальні особливості яких повинні враховуватися при стимулюванні, наприклад [14, с. 86]:

- працівники, орієнтовані на змістовність і громадську значимість виконуваного труда;
- працівники, орієнтовані на матеріальні методи стимулювання, зокрема, оплату праці;
- працівники, у котрих всі перераховані вище цінності збалансовані.

Але типологія суб'єктів, на які здійснюється стимулюючий вплив, може мати й інші основи. Відобразимо особливості об'єктів стимулювання в залежності від пріоритетів підприємства у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика об'єктів стимулювання в залежності від пріоритетів підприємства

Об'єкт стимулювання	Характеристика
Суб'єкт стимулювання	Окремий працівник; група; весь колектив бізнес-організації
Нормативна адекватність	Порушення нормативних показників; відповідність нормативним показникам; перевищення нормативних показників
Рівень професіоналізму	Відповідність рівню кваліфікації; підвищення рівня кваліфікації; підвищення рівня освіти; розширення набору спеціальностей; передача майстерності колегам
Ступінь напруженості при виконанні роботи	Фізична; емоційна; розумова; організаційна
Ступінь відповідальності	Мінімальний; середній; високий
Предмет відповідальності	Устаткування; приміщення; якість матеріалів; адекватність технології; своєчасність технічного обслуговування; якість продукції; рівень витрат у виробництві; безпека співробітників
Ступінь ризику	Здоров'я; гроші
Економія	Робочого часу; матеріалів; фінансів
Причетність до прибутку	Збільшення обсягу продажів; збільшення прибутку; у завантаженні виробничих потужностей; просування послуги; виконання плану
Стаж роботи на підприємстві	Іспитовий термін; 1 рік роботи; 2 роки роботи в організації; 3 роки роботи в організації
Соціальні виплати і пільги	Оплата святкових днів; оплата відпусток; оплата лікарняних; медичне страхування; додаткове пенсійне забезпечення; безкоштовне харчування
Раціональна пропозиція	Внесення раціональної пропозиції; участь у впровадженні раціональної пропозиції; результат упровадження
Суміжна взаємодопомога	Консультування; виконання частини роботи; інша участь
Керівництво групами	Створена під завдання творча група; відділ; підрозділ
Кар'єрне зростання	Рядового виконавця; менеджера нижньої ланки; менеджера середньої ланки; обслуговуючого персоналу

*Джерело: [10, с. 94]*

Значна кількість об'єктів стимулювання, що відображені у табл. 1.3 є однією з причин складності управління стимулюванням персоналу. Адже в одному трудовому колективі одночасно присутні представники різні типи працівників. Це

в свою чергу підвищує важливість такої умови ефективної системи стимулювання як індивідуальний підхід у поєднанні з комплексністю [18, с. 235].

На рис. 1.3 відобразимо етапи формування системи стимулювання персоналу бізнес-організації.



Рисунок 1.3 – Етапи розробки та впровадження системи стимулювання персоналу

Джерело: [4, с. 261]

Згідно рис. 1.3 першим етапом розробки системи стимулювання є діагностика існуючої системи стимулювання, згідно з якою допускається формування нової системи стимулювання тільки з урахуванням особливостей попередньої системи, виявляючи її переваги, недоліки та специфіку. Цей етап також містить діагностику мотивації працівників підприємства. На другому етапі відбувається формування цілей та принципів політики організації в галузі винагороди, визначається структура системи стимулювання. З третього по п'ятий етапи формуються системи матеріального (грошового та негрошового) та нематеріального стимулювання. Останній етап спрямований на розробку внутрішніх нормативних документів із закріпленням розроблених положень нової системи стимулювання [4, с. 262].

Для подальшого забезпечення ефективності системи стимулювання персоналу мають виконуватися такі умови [9, с. 132]:

- система стимулювання, що застосовується, повинна бути сформована таким чином, щоб не суперечити і поєднуватися зі стратегією ведення діяльності бізнес-організації як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішніх бізнес-процесах;

- система стимулювання повинна мати таку конструкцію, щоб у ній враховувалися всі існуючі способи стимулювання, передбачався термін, відповідальна особа та привід для застосування стимулювання;

- із системою стимулювання, що застосовується в бізнес-організації, повинні бути ознайомлені працівники підприємства всіх організаційних рівнів. Ця умова підвищує ефективність системи, тому що при виконанні всіх попередніх умов, але за відсутності поінформованості персоналу про діючу систему стимулювання, вона просто не стимулюватиме у працівника бажання до активної діяльності. Працівник має бути переконаний у тому, що стимулювання проводиться у кожній ситуації за єдиними стандартами, визначеними у корпоративному документі. В іншому випадку недотримання перерахованих умов може знизити загальну ефективність роботи персоналу.

Після впровадження системи стимулювання персоналу важливою є оцінка її ефективності. Вона дозволяє визначити, наскільки система сприяє досягненню цілей організації та задоволенню потреб працівників.

Одним із методів оцінки системи стимулювання є інтерв'ювання, тобто отримання інформації при особистому спілкуванні. Опитуваний працівник при цьому є об'єктом дослідження. Для інтерв'ю розробляються питання в залежності від категорій працівників підприємства: керівників, фахівців, службовців, робітників. Після інтерв'ю роблять висновки щодо впливу існуючої системи стимулювання на кінцеві результати діяльності бізнес-організації [13, с. 64].

Анкетування є ще однією методом оцінки системи стимулювання персоналу. Основна відмінність анкетування від методу інтерв'ю полягає в тому, що опитування здійснюється за допомогою анкети на питання якої працівники, що опитуються, відповідають самостійно без особистого контакту з фахівцем кадрової служби [32, с. 51]. Після цього відповіді респондентів аналізуються і виявляється результативність системи стимулювання. Висновки, отримані внаслідок застосування інтерв'ювання та анкетування надалі використовуються для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення системи стимулювання.

Також в процесі оцінки ефективності стимулювання персоналу застосовуються методи обґрунтування, до яких належать [10, с. 196]:

- метод порівнянь, в межах якого фахівці проводять порівняння системи стимулювання, що застосовується на підприємстві із системами стимулювання підприємств галузі чи підприємств-конкурентів або із системою стимулювання за попередні звітні періоди;

- метод оцінки економічної ефективності системи преміювання на підприємстві. Даний метод дозволяє встановити рівень заробітної плати в залежності від виконання планових показників та показників преміювання. Також він дозволяє визначити співвідношення преміальної оплати праці та тарифної заробітної плати та як наслідок виявити вплив преміальної частини заробітної плати на результати діяльності кожного працівника. Згідно із науковими дослідженнями, премії та бонуси, які не становлять більше 10% від тарифної



ставки, не впливають на результати діяльності персоналу. Якщо під час дослідження цей факт підтверджується, керівництву бізнес-організації рекомендується переглянути встановлені критерії заохочення [15, с. 47].

Оцінка ефективності системи заохочення має розглядатися у розрізі задоволеності. Причому не тільки працівника, а й роботодавця. Абсолютна ефективність системи преміювання визначається за формулою [3, с. 240]:

$$A_e = E_{\pi} - \Pi, \quad (1.1)$$

де  $A_e$  – абсолютна ефективність системи преміювання;

$E_{\pi}$  – показник преміювання;

$\Pi$  – величина премії

Розрахунок показника абсолютної ефективності преміювання необхідний, щоб визначити наскільки ефективна існуюча система преміювання для роботодавця.

Шляхом зіставлення рівня виконання показника преміювання в період оцінки ефективності та цього ж показника за попередній звітний період можна отримати вартісний показник ефективності [3, с. 241]:

$$E_{\pi} = P_{\pi} - P_{\phi}, \quad (1.2)$$

де  $E_{\pi}$  – показник преміювання;

$P_{\pi}$  – рівень виконання показника преміювання в період оцінки ефективності;

$P_{\phi}$  – рівень виконання показника преміювання в попередньому звітному періоді, що приймається за базовий.

Якщо система преміювання не змінювалася тривалий час, то необхідно брати до уваги середні показники за кілька років. Також слід зазначити, що до величини премії треба додавати суми відрахувань до позабюджетних фондів, що припадають на суму преміальних виплат.

Отже, розрахунки ефективності преміювання дають можливість зробити висновок про результативність системи стимулювання персоналу бізнес-організації. У разі коли абсолютна ефективність та показник преміювання вище 0, то система преміювання, а, отже, і система стимулювання – ефективна і виконує свою стимулюючу роль.

Також, до методів аналізу системи стимулювання відносять:

1) Системний аналіз. Він дозволяє досліджувати систему стимулювання в цілому та в розрізі складових елементів, таких як цілі, функції, структура, методи стимулювання, інформативність, а також взаємозв'язок цих елементів між собою та іншими системами підприємства, надаючи можливість формування цілісної картини. Основні цілі аналізу системи стимулювання персоналу, представлені рис. 1.4



Рисунок 1.4 – Основні цілі аналізу системи стимулювання персоналу

*Джерело: розроблено автором на основі [24, с. 65]*

В основі системного підходу оцінки ефективності системи стимулювання лежить аналіз таких показників як продуктивність праці, зростання оплати праці, плинність кадрів, показники складу трудових ресурсів за освітою, віком, стажем роботи, статевою приналежністю. Після проведення системного аналізу та порівняння показників звітного періоду по відношенню до попереднього звітного періоду роблять висновки про результативність системи стимулювання. Чим більше невідповідностей буде виявлено в результаті аналізу, тим менш ефективною є система стимулювання. Основним джерелом інформації для системного аналізу є бухгалтерська, статистична звітність, а також звіти з праці.

2) Функціонально – вартісний аналіз системи стимулювання персоналу. Він спрямований на виявлення резервів зниження витрат на організацію системи

стимулювання та пошук сучасних методів мотивації з метою підвищення її ефективності.

3) Експертно-аналітичний метод – заснований на думці експертів – висококваліфікованих спеціалістів у галузі стимулювання персоналу. Цей метод базується на знаннях, досвіді та інтуїції експертів.

4) Метод Паттерн, що складається з перших літер англійських слів, які означають допомогу у плануванні завдяки проведенню кількісної оцінки технічних даних. Цей метод також ґрунтується на експертних оцінках. Алгоритм проведення аналізу полягає в тому, що на першому етапі досліджувана проблема ділиться на кілька підпроблем, завдань та елементів, що підлягають експертній оцінці. Потім, на другому етапі підпроблеми, завдання та елементи групуються у «дерево рішень». На третьому етапі визначається важливість кожної задачі та кожного з елементів. На завершальному етапі докази, думки експертів щодо кожного завдання та елементу та підраховуються для подальшого аналізу [4, с. 170].

Таким чином, кожне підприємство для оцінки ефективності системи мотивації має визначити для себе найбільш результативні методи аналізу, що дозволяють з мінімальними витратами отримати інформацію, за допомогою якої керівництво підприємства може приймати рішення, спрямовані на вдосконалення системи мотивації персоналу. На основі оцінки ефективності можуть бути внесені необхідні корективи до системи стимулювання. Це може включати зміну розмірів винагород, додавання нових методів стимулювання або зміну критеріїв оцінки результатів праці.

Варто зауважити, що система управління стимулюванням персоналу буде формуватися в залежності від особливостей кожної конкретної організації. Адже у реальних умовах економічної діяльності бізнес-організацій немає абсолютно ідентичних підприємств. Тому система стимулювання, що успішно застосовується на одному підприємстві, може бути вкрай неефективною на іншому.

### 1.3 Інструменти стимулювання персоналу бізнес-організації

Для того, щоб сформувати та утримати інтерес співробітників, керівникам необхідно поєднувати різні інструменти стимулювання співробітників, тоді їхня робота стане сумліннішою, ефективність компанії підвищиться та стратегічні цілі діяльності будуть досягатися. Інструменти стимулювання персоналу – це система заходів, спрямованих на спонукання працівників до сумлінного виконання своїх обов'язків, підвищення їхньої зацікавленості у результатах праці та досягнення цілей організації.

Наразі виділяють велику кількість інструментів стимулювання персоналу бізнес-організації. Найчастіше класифікація інструментів залежить від методів стимулювання персоналу.

Традиційно методи стимулювання персоналу прийнято розділяти на матеріальні та нематеріальні. Іноді дослідники пропонують розглядати розподіл методів стимулювання на монетарні та немонетарні [31, с. 94]. Проте в даній роботі ми притримуватимемось першого підходу.

У рамках традиційного підходу матеріальне стимулювання поділяється на грошове та негрошове, а нематеріальне – на моральне, соціальне та організаційне. Матеріальні методи стимулювання у грошовій формі орієнтуються на різноманітні виплати працівнику, а матеріальні стимули негрошової форми зазвичай включають медичне обслуговування, оплату транспортних витрат, компенсацію витрат за мобільний зв'язок, надання службового транспорту тощо [7, с. 260]. Нематеріальні методи стимулювання пов'язані зі способами, які впливають на потреби людини у самоствердженні. Ці методи стимулювання проявляються у вигляді заохочень з боку колективу та керівництва. В умовах розвитку сучасних способів організації праці, коли для працівника все більшого значення набувають емоційний комфорт і самореалізація на робочому місці, кількість способів нематеріального стимулювання постійно збільшується.

На основі узагальнень результатів вивчення різних вітчизняних та зарубіжних наукових положень, практичного досвіду стимулювання персоналу на підприємствах нами було виділено інструменти стимулювання працівників у бізнес-організаціях та узагальнено їх у табл.1.3.

Таблиця 1.3 – Форми, інструменти та способи стимулювання персоналу

Форма стимулювання	Спосіб стимулювання	Інструменти
Матеріальне грошове стимулювання	Заробітна плата	Оплата за виконання трудової функції працівником
	Премії	Разові виплати за якісне виконання виробничого плану
	Надбавки	Встановлення додаткової виплати у вигляді постійного коефіцієнта, передбаченого внутрішньою документацією підприємства, оригінальні від надбавок, передбачених законом
	Участь у прибутку підприємства	Формування заохочувального фонду, найчастіше поширене в управлінському середовищі підприємства, придбання акцій за пільговими цінами на підприємствах відповідного організаційно-правової форми
Матеріальне негрошове стимулювання	Надання службового зв'язку, транспорту, житла тощо	Працівник користується матеріальними благами негрошової форми
	Оформлення медичного страхування та надання безкоштовного медичного обслуговування	Працівники одержують право на безкоштовне страхування та отримання медичних послуг безкоштовно або на пільгових умовах. У ряді випадків така можливість надається і членам сімей
	Організація безкоштовного відвідування спортивних комплексів	Організація укладає договір зі спортивним комплексом, за яким працівники можуть безкоштовно/на пільгових умовах користуватися послугами комплексу
	Організація безкоштовного харчування	Працівники отримують право на обіди, бізнес-ланчі або доставку харчування на робоче місце, також можливе харчування в їдальнях підприємства
	Організація пільгового відпочинку	Надання працівникам та членам їх сімей право безкоштовного/пільгового відпочинку в санаторіях, на базах відпочинку тощо
	Колективні свята, подарунки	Керівництво компанії дарує подарунки на особисті та державні свята, організовує банкети на честь великих та значущих дат

## Продовження таблиці 1.3

Форма стимулювання	Спосіб стимулювання	Інструменти
Нематеріальне організаційне стимулювання	Стимулювання вільним графіком	Працівники, які активно та ефективно здійснюють свої трудові функції, отримують право на надання їм індивідуального графіка робочого часу
	Внутрішньофірмове навчання	Організація навчальних центрів в межах бізнес-організації, формування корпоративної бібліотеки, проведення семінарів, організація підвищення кваліфікації
	Формування колективу зі сприятливим психологічним кліматом	Особлива увага керівництва в цьому випадку приділяється до персональних характеристик працівників, врахування індивідуальних особливостей колективу, що склався при прийомі нових співробітників
Нематеріальне морально-соціальне	Визнання заслуг	Видача грамот, усне заохочення та інші заходи, здатні сформувати у працівника почуття підвищеної уваги до нього
	Демократичний стиль керівництва	Облік особливостей працівника та увага до них, формування довірчого ставлення до працівників, організація особистих бесід у комфортних умовах
	Можливість прийняття самостійних рішень працівником	Відсутність жорсткої регламентації поведінки працівників в процесі діяльності

*Джерело: розроблено автором на основі [1; 7; 22]*

Запропонована класифікація у табл. 1.2 представляє основні інструменти стимулювання персоналу бізнес-організацій.

Також, нами було досліджено сучасні інструменти стимулювання персоналу, які наразі використовуються провідними бізнес-організаціями. Одним із них є «робота на підлозі». Цей інструмент стимулювання приваблює людей, котрі обіймають керівні посади, спускатися на «підлогу». В США так часто називають торгові майданчики, звідки і з'явився цей сленговий вираз. Він означає, що будь-який керівник зобов'язаний відпрацювати в залі нарівні з рядовими співробітниками і показати свої успіхи. Таким чином зміцнюється колектив, та демонструється значимість кожного співробітника в бізнес-моделі. Додаткових коштів та вкладень застосування даного інструменту не потребує [20, с. 591]. Іншим сучасним інструментом є гейміфікація. Сучасним співробітникам необхідний психологічний комфорт робочому місці. Не всі готові виконувати виконання вказівок, не розуміючи суті роботи. Це легко можна вирішити, якщо

рутинні та одноманітні завдання виконувати у формі гри, під час якої розкривається суть бізнес-моделі та її завдань. За допомогою такого процесу збільшується ефективність та мотивація співробітників, а також продуктивність компанії [17; 33]. Наступний інструмент – це соціальна картка. Вона чимось схожа на віртуальний рахунок працівника. В межах застосування даного інструмента кожному працівнику виділяється певна сума, регламентована посадою, яка дозволяє скористатися йому набором певних послуг. Матеріальна допомога, додаткові відпустки, одноразові посібники, охорона здоров'я та премії на день народження – все це може бути пільгами. Тобто соціальна карта є набором послуг, які співробітник може отримувати додатково до основних і підбирати їх індивідуально під себе [26, с. 106].

Аналіз інструментів стимулювання персоналу бізнес-організації дозволяє зробити висновок про відсутність єдиної системи інструментів, яка б підійшла усім бізнес-організаціям. Тому кожна компанія створює свій власний набір інструментів, який підходить для її власної бізнес-ситуації та операцій. При цьому варто пам'ятати, що одні й ті самі методи та основні інструменти можуть різний вплив на різні групи співробітників.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» ТА РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ЙОГО ПЕРСОНАЛУ

#### 2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТКС-ТРЕЙД» було засноване 07.09.2015 за адресою: Україна, Рокитнянський р-н, Київська обл., смт. Рокитне, вул. Зарічна, буд. 2. Директором організації є Близнюк Олександр Олександрович.

ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» – це компанія, що займається транспортно-експедиційними послугами, здійснюючи оперативну доставку товарів територією України. Основним видом діяльності за КВЕД є вантажний автомобільний транспорт (49.41). Також підприємство займається й іншими видами діяльності, такими як:

- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (46.21);
- неспеціалізована оптова торгівля (46.90);
- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах (47.19);
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (52.29);
- надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів (77.11);
- надання в оренду вантажних автомобілів (77.12).

Головна мета діяльності ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» – займати стійку позицію на ринку транспортних та вантажних перевезень в Україні, надаючи своїм клієнтам якісні послуги. Місія підприємства полягає у забезпеченні своїх клієнтів високоякісними транспортно-експедиційними послугами, які відповідають їхнім потребам та очікуванням.



Стратегічними цілями організації є:

- розширення мережі клієнтів за рахунок надання високоякісних послуг та конкурентних цін;
- інвестування в нові технології та інноваційні рішення, що дозволять покращити ефективність та безпеку перевезень;
- розширення спектру послуг, що пропонуються ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» та дозволять краще задовольнити потреби клієнтів;
- збільшення частки ринку в галузі транспортних перевезень в Україні.

Організаційна структура ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» представлена на рис. 2.1.

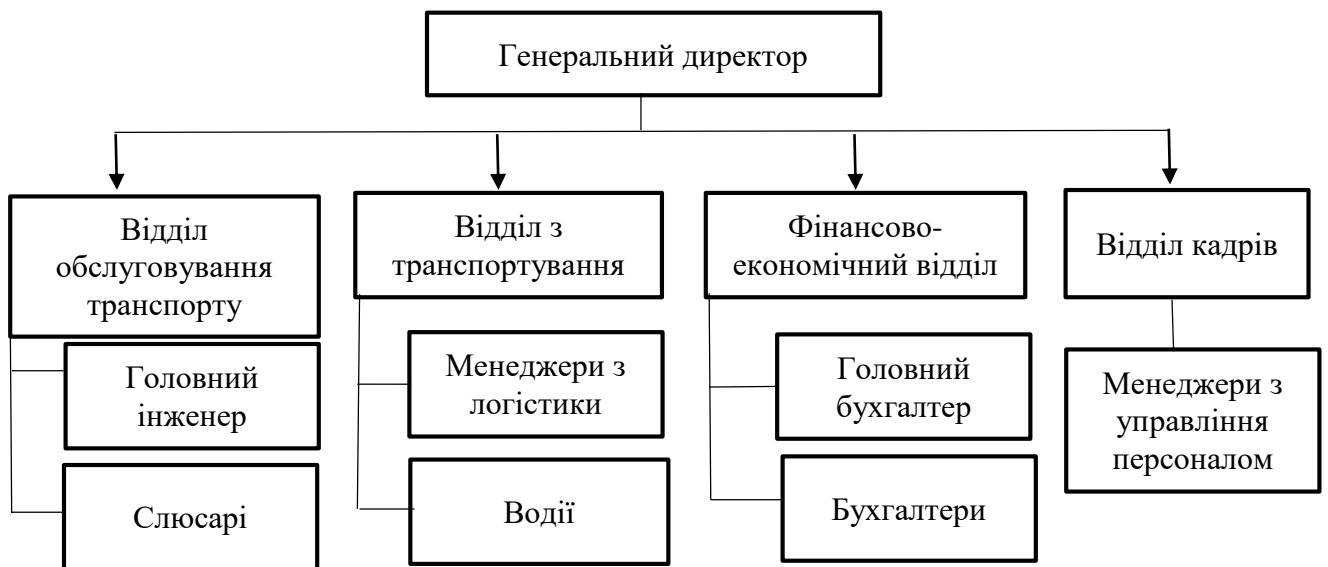


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»

*Джерело: розроблено автором на основі власних емпіричних досліджень*

Як ми бачимо з рис. 2.1 в ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» діє лінійно-функціональна структура управління. Перевагами, які отримує підприємство від вибору даної організаційної структури є: чіткий розподіл обов'язків та посадових функцій між різними рівнями, формулювання чітко поставлених цілей. Персонал підприємства при цьому можна поділити на три категорії: виробничий, не виробничий та адміністративний.

До загальних обов'язків генерального директора входить забезпечення загального керівництва діяльністю ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»; представлення інтересів підприємства в органах влади та інших організаціях; контроль за фінансово-господарською діяльністю; забезпечення дотримання законодавства та внутрішніх нормативних документів; підвищення ефективності роботи підприємства та його конкурентоспроможності; налагодження партнерських відносин з іншими компаніями. До функціональних обов'язків генерального директора входять:

- стратегічне планування, а саме розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства; визначення пріоритетних напрямків розвитку; постановка цілей та завдань для структурних підрозділів підприємства;

- фінансове управління, в межах якого здійснюється затвердження бюджету підприємства; контроль за виконанням бюджету; розробка та реалізація інвестиційних проектів; пошук нових джерел фінансування;

- забезпечення безперебійної роботи структурних підрозділів підприємства;

- впровадження нових технологій та оптимізація виробничих процесів.

До обов'язків офіс-менеджерів входить забезпечення загальної життєдіяльності відділу (прийом дзвінків, ведення документообігу, замовлення канцелярських товарів тощо); координація роботи з іншими відділами.

До працівників транспортного відділу входять менеджери по логістиці та водії. На менеджерів з логістики покладено обов'язки за розробку та оптимізацію маршрутів перевезень; вони взаємодіють з клієнтами щодо організації перевезень; здійснюють контроль за виконанням замовлень та ведення облікової документації; вирішують проблемні ситуації, пов'язаних з перевезеннями. Також логісти відповідальні за завантаження та розвантаження транспортних засобів; супроводження вантажів під час транспортування; контроль за станом вантажів; оформлення супровідних документів; ведення обліку перевезених вантажів.

Водії ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» здійснюють перевезення вантажів відповідно до маршрутних листів, забезпечуючи їх збереження під час транспортування. Також на них покладено ведення подорожніх листів. Експедитори відповідальні за

завантаження та розвантаження транспортних засобів; супроводження вантажів під час транспортування; контроль за станом вантажів; оформлення супровідних документів; ведення обліку перевезених вантажів.

Відділ із обслуговування транспорту включає головного інженера та слюсарів. Головний інженер здійснює контроль справності всіх авто та причепів, координує роботу. Слюсарі ремонтують авто та причіпи.

До фінансово-економічного відділу належать головний бухгалтер та бухгалтерія. Головний бухгалтер при цьому здійснює ведення бухгалтерського обліку підприємства; складання звітності; проводить контроль за надходженням та витрачанням коштів; відповідає за оптимізацію податкових платежів; надає консультації з фінансових питань. Бухгалтери відповідальні за ведення бухгалтерських записів; складання первинних документів; розрахунок заробітної плати; сплату податків та зборів; виконання інших доручень головного бухгалтера.

У відділі кадрів працюють менеджери з управління персоналом. До їх обов'язків відноситься пошук та підбір персоналу; оформлення кадрової документації; навчання та розвиток персоналу; мотивація та оцінка роботи персоналу; вирішення трудових спорів.

Здійснено аналіз показників фінансової діяльності ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» за 2021-2023 рр., відобразивши його у табл. 2.1.

Аналіз показників фінансової діяльності підприємства свідчить, що за досліджуваний період необоротні активи компанії зазнали значного скорочення. Щорічно зменшуючись – спершу з 6 680 тис. грн до 4 268 тис. грн у 2022 р., а потім до 2 831 тис. грн у 2023 р. Це могло відбутися внаслідок продажу активів або списанням застарілих активів. Оборотні активи ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» натомість мали зворотну тенденцію. Їх загальний приріст за досліджуваний період склав 16,6%. Власний капітал компанії також збільшився з 11 635 тис. грн до 13 316 тис. грн за 2021-2023 рр. Це може бути пов'язано з прибутком, отриманим компанією, або отриманням додаткових інвестицій.

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» за 2021-2023 рр.

№	Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023/2021	
					Абсолютна	Відносна
1	Необоротні активи	6 680	4 268	2 831	(3849)	(57,6)
2	Оборотні активи	36 529	40 971	42583	6054	16,6
3	Власний капітал	11 635	12 297	13 316	1681	14,5
4	Поточні зобов'язання і забезпечення	31 574	32 674	29 267	(2307)	7,3
5	Чистий дохід від реалізації продукції	65 565	75 281	72 127	6562	10,0
6	Собівартість реалізованої продукції	(60645)	(70 214)	(65 588)	(5057)	(8,3)
7	Валовий прибуток	4 920	5 067	6 539	1619	32,9
8	Адміністративні витрати	(3 702)	(3 564)	(4 100)	(398)	(10,7)
9	Фінансовий результат від операційної діяльності	689	1 033	1 403	714	103,8
10	Чистий фінансовий результат	793	1019	662	(131)	(16,5)

*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності (Додаток А, Додаток Б)*

Поточні зобов'язання і забезпечення компанії скоротилися на 7,3% протягом 2021-2023 рр., що було пов'язано зі скороченням кредиторської заборгованості. Чистий дохід від реалізації продукції компанії відображав нестабільну динаміку. Підвищившись з 65 565 тис. грн до 75 281 тис. грн у 2022 р., у 2023 р. він знизився до 72 127 тис. грн. Це можна пояснити тим, що після початку повномасштабного вторгнення сусідньої країни на наші землі, що зумовило закриття портів та зміну логістичних шляхів, послуги ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» стали більш бажаними. Адже українські підприємства змінили свої логістичні маршрути, а превалюючим видом транспорту стали вантажні перевезення. Показник собівартості реалізованих послуг зменшувався протягом досліджуваного часу. Загальне зменшення за 2021-2023 рр. склало 8,3%, що можна вважати помірним.

З табл. 2.1 видно, що валовий прибуток ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» значно зріс, загальне підвищення за 2021-2023 рр. склало 32,9%. Адміністративні витрати компанії спершу скоротилися з 3 702 тис. грн до 3 564 тис. грн у 2022 р., а потім збільшилися до 4 100 тис. грн у 2023 р.

Фінансовий результат від операційної діяльності відображає позитивну динаміку протягом 2021-2023 рр. Оскільки загальний приріст показника становив 103,8%. Натомість чистий фінансовий результат підприємства скоротився на 16,5% за досліджуваний час. Дана тенденція пояснюється тим, що підприємство мало за цей час разові витрати, які вплинули на чистий фінансовий результат. Таким чином, фінансовий стан ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» за досліджуваний період був не стабільним.

Проаналізуємо склад та структуру чисельності персоналу за віком за 2021-2023 рр., відобразивши ці показники у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Віковий склад працівників ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»

№	Вік працюючих	Роки					
		2021		2022		2023	
		осіб	у %	осіб	у %	осіб	у %
1	До 30 років	8	7,4	25	19,2	41	26,97
2	Від 30 до 40 років	18	17,7	10	7,69	14	9,21
3	Від 40 до 50 років	34	33,3	12	9,3	12	11,2
4	Старше 50 років	47	46,07	83	63,4	85	55,9
5	Разом	102	100	130	100	152	100

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»*

З табл. 2.2 видно, що за досліджуваний час значно зросла кількість працівників. Це має прямий зв'язок зі зміною логістичних зв'язків, що відбулась внаслідок початку війни та блокування портів. Адже це збільшило обсяги вантажних перевезень. Тому ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» було розширено штат, для задоволення даного попиту на ринку перевезень. Показники табл. 2.2 свідчать, що основну масу персоналу складають працівники віком старше 50 років: у 2021 р. вони склали 46,07 %, у 2022 р. – 63,4 %, а у 2023 р. – 55,9%. Також таблиця 2.2 відображає суттєве зменшення працівників у віці від 30 до 40 років, а також працівників від 40 до 50 років. Паралельно зростала кількість молодих працівників до 30 років. Оскільки якщо у 2021 р. в загальній часті ця категорія складала 7,4%, то вже у 2023 р. молоді працівники становили 26,97%. Це пояснюється тим, що внаслідок початку війни з ринку праці відбувся відтік значної кількості чоловіків призовного віку, тому підприємство було змушене шукати працівників більш старшого та молодшого віку.

Аналогічно віковій структурі можна проаналізувати склад персоналу за рівнем здобутої освіти (табл. 2.3).

Судячи з даних табл. 2.3 рівень освіти персоналу у ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» за 2021-2023 рр. спостерігається зменшення частки працівників з середньою та середньою спеціальною освітою. У той же час значно зростає частка працівників з незакінченою та вищою освітою. Ці дані свідчать про підвищення рівня освіти персоналу на підприємстві.

Таблиця 2.3 – Освітня структура персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»

№	Рівень освіти	Роки					
		2021		2022		2023	
		осіб	у %	осіб	у %	осіб	у %
1	Середня	2	3,57	6	6,94	2	2,11
2	Середня спеціальна	18	21,43	14	15,28	18	15,79
3	Незакінчена вища	53	41,07	65	41,67	76	44,21
4	Вища	29	33,93	45	36,11	56	37,89
5	Разом	102	100	130	100	152	100

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»*

Тривалість роботи співробітників є важливим показником стабільності персоналу та їхньої відданості компанії. Тому у табл. 2.4 проаналізуємо показник тривалості роботи персоналу у ТОВ «ТКС-ТРЕЙД».

Таблиця 2.4 – Тривалість роботи персоналу у ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»

№	Тривалість роботи	Роки					
		2021		2022		2023	
		осіб	у %	осіб	у %	осіб	у %
1	1 місяць	50	39,29	26	22,22	13	13,68
2	Півроку	40	35,71	39	29,17	45	26,32
3	Рік	12	25,00	42	30,56	48	31,58
4	2 роки	0	0	23	18,06	38	20,00
5	Понад 2 роки	0	0	0	0	8	8,42
6	Разом	102	100	130	100	152	100

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»*

Виходячи з показників табл. 2.4, можна зробити висновок про те, що за досліджуваний час спостерігається зменшення частки працівників, які працюють на підприємстві менше 1 року: з 50 осіб у 2021 р. до 13 осіб у 2023 р. У той же час

значно зросла частка працівників, які працюють більше 1 року, а саме з 12 осіб у 2021 р. до 48 осіб у 2023 р. Також, якщо у 2021 р. були відсутні працівники, які працювали у ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» 2 роки та більше, то вже у 2023 р. їх стало 38 та 8 осіб відповідно. Можна зробити висновок, про зростання стабільності персоналу на підприємстві, що може бути викликане підвищенням мотиваційного ефекту для цієї групи працівників.

Співвідношення чоловіків і жінок у 2023 р. в організації відображено на рис. 2.2 у вигляді відсоткових часток.

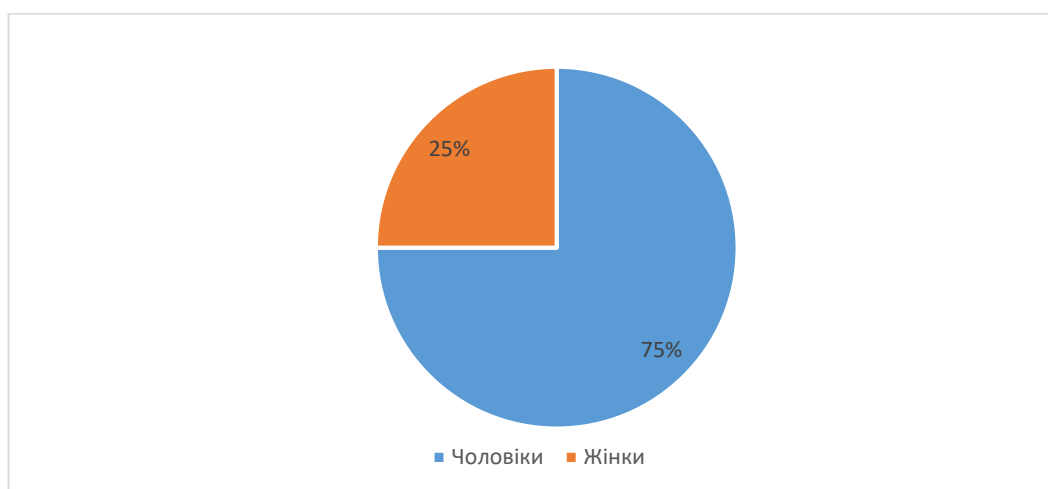


Рисунок 2.2 – Співвідношення чоловіків і жінок у 2023 р. в ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»*

На рис. 2.2 показано, що в гендерній структурі ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» переважає кількість чоловіків, становлячи 75% від загальної частки. Це зумовлене специфікою діяльності підприємства. Адже всі водії організації – чоловіки.

У табл. 2.5 проаналізуємо показники руху персоналу у ТОВ «ТКС-ТРЕЙД».

З таблиці 2.5 видно, що коефіцієнт прийому протягом 2021-2023 рр. залишався відносно стабільним, трохи знизившись у 2022 р. Натомість коефіцієнт вибуття значно зріс у 2022 р. а потім знизився до 5,92% у 2023 році. Це було пов'язано з мобілізацією значної кількості чоловіків на військову службу. Коефіцієнт плинності також значно зріс у 2022 р., а потім знизився до 12,47% у 2023 р., що також мало зв'язок з відтоком чоловіків мобілізаційного віку та

прийняттям на роботу нових співробітників. Варто звернути увагу на зменшення кількості звільнень за власним бажанням у 2023 р., що може свідчити про покращення умов праці або про те, що працівники стали більш лояльними до компанії.

Таблиця 2.5 – Показники руху персоналу у ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Кількість прийнятих на роботу, осіб	30	35	42
Кількість працівників, що звільнилися, осіб	7	20	9
в тому числі:			
за власним бажанням, осіб	4	-	-
пішли до лав ЗСУ, осіб	-	18	9
за порушення трудової дисципліни, осіб	2	2	-
на пенсію та з інших причин, передбачених законодавством, осіб	1	-	-
Середня облікова чисельність персоналу,	102	130	152
Коефіцієнт прийому,%	29,41	26,92	27,63
Коефіцієнт вибуття,%	6,89	15,38	5,92
Коефіцієнт плинності,%	10,79	29,23	12,47

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»*

У результаті проведення аналізу діяльності ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» було встановлено, що структура управління побудована за лінійно-функціональним принципом і є для цієї організації досить ефективною. Персонал підприємства при цьому можна поділити на три категорії: виробничий, не виробничий та адміністративний. За віковим складом основну масу працівників складають працівники віком старше 50 років, що стало тенденцією внаслідок триваючої війни та відтоку працівників мобілізаційного віку до лав ЗСУ. За тривалістю роботи на підприємстві основну масу становлять співробітники, які відпрацювали 1 рік. За гендерною структурою можна відзначити переважання частки чоловіків, що зумовлено специфікою діяльності підприємства.



## 2.2. Аналіз управління стимулюванням персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»

У результаті аналізу управління стимулюванням персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» нами було виявлено застосування як матеріальних, так нематеріальних методів. При цьому в основу покладено матеріально-грошове стимулювання. Для чого використовується заробітна плата, що складається з базової та преміальної частин:

1) базова частина забезпечує виплату гарантованої заробітної плати працівникам у разі відсутності порушень за трудовим договором та складає 80% від загальної частки;

2) преміальна частина фонду оплати праці призначена для здійснення стимулюючих (заохочувальних) виплат працівникам за результатами праці. Це бонуси за виконання КРІ. Вони являють собою числові показники діяльності підрозділів організації, які допомагають у досягненні підприємством певних цілей чи оптимізації процесів, спрямованих на ефективність. КРІ при цьому становить 10% від окладної частини. Також є преміальна частка від виконання місячного фінансового плану, що становить 10% від основної заробітної плати. Відобразимо структуру заробітної плати на рис. 2.3

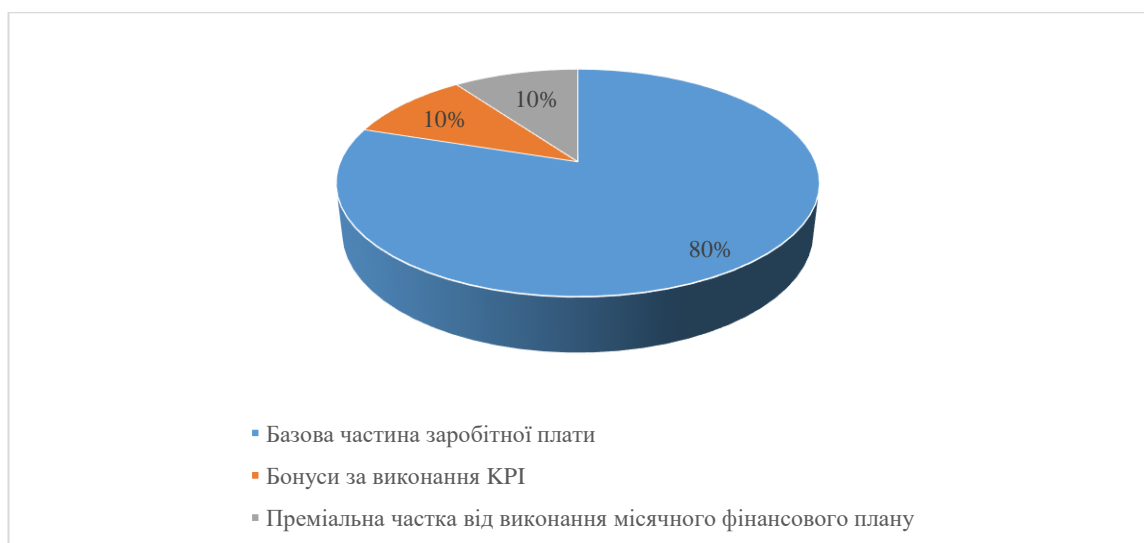


Рисунок 2.3 – Структура заробітної плати ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» у 2023 р.

*Джерело: розроблено автором на основі власних емпіричних досліджень*

Нами було виявлено, що ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» не враховується індивідуальна ефективність співробітників, дотримання дисципліни кожним з них, якість виконуваної ними роботи. Насамперед це стосується виробничого та не виробничого персоналу. Це часто призводить до неправильного оцінювання діяльності персоналу організації в межах нарахування преміальної частини.

Також нами було здійснено порівняння середньої фактичної заробітної плати ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» та його найближчих конкурентів. Їх було визначено на основі аналізу ринку транспортно-експедиційних послуг в Україні. Основними конкурентами ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» серед українських компаній є: «Автолюкс», «Німецький Логістичний Центр», «JUST IN TIME».

Таблиця 2.6 – Порівняння рівня середньої фактичної заробітної плати ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» та його найближчих конкурентів

Відділи	Середня фактична заробітна плата			
	ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»	«Автолюкс»	«Німецький Логістичний Центр»	«JUST IN TIME»
Адміністративний персонал	28 000	25 000	27 000	26 000
Бухгалтерія	18 000	17 000	19 000	18 000
Водії	19 500	20 000	20 000	19 000
Слюсарі	18 500	19 000	18 000	18 000
Головний інженер	21 000	22 000	20 000	23 000

*Джерело: розроблено автором на основі власних емпіричних досліджень*

Аналізуючи табл. 2.6 бачимо, що середня фактична заробітна плата ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» є конкурентоспроможною на ринку транспортно-експедиційних послуг в Україні.

Інший спосіб мотивації співробітників – не матеріальне стимулювання. На рис. 2.4 представлено аналіз застосовуваних видів нематеріального заохочення співробітників за 2023 р.



Рисунок 2.4 – Види нематеріального стимулювання, що застосовуються в ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» у 2023 р.

*Джерело: розроблено автором на основі власних емпіричних досліджень*

З рис. 2.4 бачимо, що застосовувалися такі види морального стимулювання, як: подяки від керівництва, які отримали 35% працівників; нагородження відзнаками чи грамотами – 20%. В основному це співробітники, які обираються в конкурсі «Співробітник місяця». Також бачимо, що працівники отримували цінні подарунки – 8%, підвищення посади – 2% співробітників, інші заохочення – 2%, не заохочувалися – 33%.

Діагностика ефективності управління стимулюванням персоналу дозволила визначити, що багато інструментів у ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» або не широко застосовуються, або не знайшли застосування взагалі. Це є однією з причин низької мотивації персоналу. Адже керівництво за 2023 р. фіксувало серед працівників втрату інтересу до роботи, байдуже ставлення до трудових обов'язків, а саме:

- формальне виконання прямих обов'язків. Як показник – низький рівень результату виконаної роботи у зв'язку із постійною демонстрацією процесу роботи, а не кінцевого результату;

- ухиляння від відповідальності, або заміщення професійних інтересів іншими. Як показник – «перекладання» обов'язків на колег;

Інша проблема – не дотримання внутрішнього трудового розпорядку. Адже працівники зазначали, що за 2023 р. часто траплялися затримки на роботі без додаткової оплати, як наслідок це тягнуло умисне невиконання вимог керівників.

Також, значний вплив на мотивацію персоналу має ситуація в країні. Адже мобілізація триває, що все глибше загострює проблему з кадрами у транспортній галузі, де перевізниками майже завжди є чоловіки.

Для докладнішого вивчення процесу управління стимулюванням персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» нами було проведено дослідження ступеню задоволеності співробітників системою стимулювання за допомогою анкетування. Анкета, що використовувалась в процесі аналізу розміщена у Додатку В.

Мета аналізу діючої системи стимулювання співробітників – виявити її недоліки та у разі їх присутності спробувати змінити становище на краще. Отримані дані мають надати уявлення про те, як співробітники відчують на собі дію чинної системи стимулювання, виявивши чи відповідає вона їхньому очікуванню. Адже тільки правильно розроблена система стимулювання може зацікавити та підштовхнути співробітників для досягнення високих результатів. Результати проведеного анкетування відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати анкетування дослідження ступеню задоволеності співробітників системою стимулювання в ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»

№	Запитання	Варіанти відповідей, %		
		Так	Ні	Важко відповісти
1	Чи задоволені Ви своєю роботою?	49	41	10
2	Чи подобається Вам власне робоче місце?	60	32	8
3	Чи різноманітна Ваша робота?	30	50	20
4	Чи великий ступінь вашої відповідальності?	80	15	5
5	Чи цінує вашу роботу: керівник	30	20	50
6	Чи цінують вашу роботу: колеги/підлеглі?	66	10	24
7	Чи задоволені Ви своїм службовим зростанням	18	72	10
8	Чи є у співробітників підприємства можливість для навчання та підвищення кваліфікації?	62	28	5
9	Чи справедлива матеріальна оцінка Вашої праці?	70	20	10
10	Чи відповідає Ваша робота рівню Вашої кваліфікації?	70	21	9

*Джерело: побудовано автором на основі опитування (Додаток В)*

Таким чином, з таблиці 2.7 видно, що задоволеність роботою відзначають 49% опитаних, при цьому власне робоче місце задовольняє 60% співробітників, 80% опитаних працівників зазначили, що ступінь відповідальності, покладена на них є високим. На питання: «Чи цінує Вашу роботу керівник?» – лише 30% опитаних відповіли задовільно, а 50% співробітників була важко відповісти на це питання. Проте оцінка роботи колегами була значно вищою.

Рівень задоволеності службовим зростанням в ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» досить низький – 18%, при цьому зазначається, що співробітники підприємства мають можливості для навчання та підвищення кваліфікації. В результаті 21% опитаних зазначили, що робота не відповідає рівню їхньої кваліфікації, а справедливість матеріальної оцінки праці відзначили 70% працівників.

До наступного блоку анкети входили більш розширені питання, що мали на меті виявити задоволеність стимулюванням праці. В процесі оцінки існуючої системи стимулювання було отримано такі результати: 25% опитаних заявили, що стимулювання на підприємстві не може бути низьким чи високим, відповідь цієї групи була: «Стимулювання на підприємстві немає», 47% опитаних оцінили рівень стимулювання для підприємства як низький; 19% як високий, а 9% важко було з відповіддю. Відобразимо відповіді співробітників на рис. 2.5.

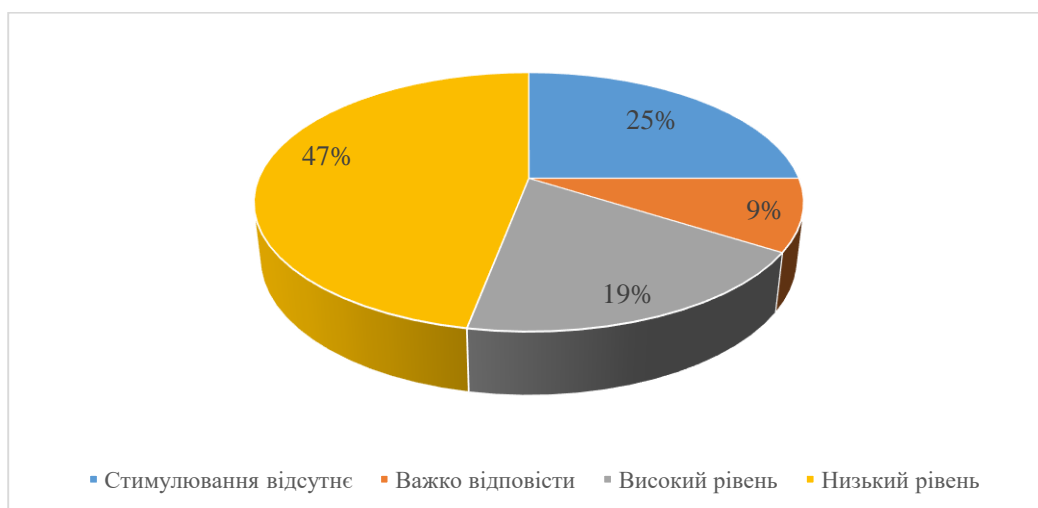


Рисунок 2.5 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Оцініть стимулювання персоналу на підприємстві» на думку працівників ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»

*Джерело: розроблено автором на основі власних емпіричних досліджень*

На рис. 2.6 відображено відповіді на запитання: «Чи робляться з боку керівництва якісь дії для підвищення мотивації співробітників?». Як ми бачимо, 50% опитаних відповіли, що це ніяк не виявляється. Решта відповіли позитивно, при цьому 20% з них відповіли, що дії ефекту не мали, 15% – що дії керівництва лише знизили мотивацію співробітників.



Рисунок 2.6 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи робляться з боку керівництва дії для підвищення мотивації працівників», %

*Джерело: розроблено автором на основі власних емпіричних досліджень*

Наступне питання мало на меті з'ясувати, які дії здійснює керівництво ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» для підвищення мотивації співробітників. Персоналом було названо такі: поліпшення умов праці, підвищення заробітної плати, прив'язка зарплати до результатів праці, усні похвали, вручення грамот (рис. 2.7).

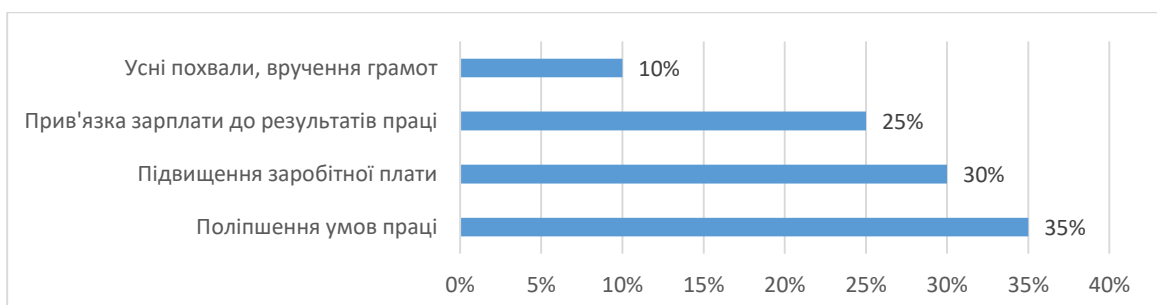


Рисунок 2.7 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Дії керівництва ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» для підвищення мотивації співробітників», %

*Джерело: розроблено автором на основі власних емпіричних досліджень*

На питання, які методи підвищення мотивації співробітників є найбільш дієвими, були отримані наступні відповіді (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Найбільш дієві методи підвищення мотивації працівників підприємства ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»», %

*Джерело: розроблено автором на основі власних емпіричних досліджень*

Як видно з рис. 2.8 для працівників ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» найбільш важливим є підвищення величини зарплати (88%). На другому місці – створення можливості кар'єрного та професійного зростання (24%) та прив'язка зарплати до результатів праці (24%). Потім йде поліпшення умов праці (22%), та заходи щодо згуртування колективу (20%).

Важливо, що методи стимулювання працівників частково збіглися з їхньою оцінкою як найдієвіших, причому прив'язка зарплати до результатів праці найчастіше зустрічається разом із наданням більшої свободи та повноважень співробітникам, а вручення грамот та усні похвали – у комплексі різних стимулів, але не окремо.

На питання про те, чи корисно було б удосконалити систему стимулювання, більшість опитаних відповіли позитивно, а саме 75 % опитаних. Таким чином, в результаті аналізу статистичних даних та обробки даних проведеного анкетування

нами було виявлено, що існуюча система стимулювання може бути визначена як недостатньо ефективна. Дані опитування показали, що 47% співробітників оцінюють рівень стимулювання на підприємстві як низький, при цьому 50% опитаних заявили, що з боку керівництва не вживається жодних дій для зміни ситуації. Більшість опитаних вважає, що існуючу систему стимулювання на підприємстві ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» необхідно вдосконалити, при цьому необхідною умовою ефективності системи стимулювання є належна відповідність мотивів та стимулів.

### **2.3. Обґрунтування заходів з удосконалення стимулювання персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» та розробка комплексу організаційного забезпечення їх реалізації.**

Після виявлення необхідності вдосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» нами було розроблено програму заходів, що ґрунтується на вдосконаленні матеріального та не матеріального стимулювання. Дана програма розроблена згідно із стратегічними цілями організації та ґрунтується на основних засадах встановлення форм та систем заробітної плати та преміювання; враховує сучасні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків та принципи економічної ефективності діяльності організації.

Враховуючи складні економічні умови, спричинені триваючою війною у нашій країні, доцільним для поліпшення мотивації стане покращення матеріального стимулювання, а саме – можливість підвищення заробітної плати. У попередньому розділі нами було виявлено, що система матеріального стимулювання праці в ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» включає преміювання за системою КРІ. Але принципово важливою є частина матеріального стимулювання з оцінкою



справедливості оплати праці, а винагорода є доцільною при ефективній роботі. Для цього кожен співробітник має знати свої показники результативності праці.

Тому, в якості вдосконалення матеріального стимулювання нами рекомендовано використовувати систему КТУ (коефіцієнта трудової участі). Вона характеризує сумарний внесок співробітника у загальні результати колективної праці. Використання даного комплексного показника сприятиме створенню більш ефективної оплати праці. Адже КТУ створює тісну залежність між результатами та продуктивністю праці співробітників та їх фактичною заробітною платою за цю працю, а не за механічне виконання обов'язків. При використанні КТУ враховується фактор ефективності, якості виконання роботи, дотримання дисципліни, відношення до прямих робочих обов'язків та самостійність співробітників.

Для запровадження рекомендованого коефіцієнта, спершу необхідно ознайомити співробітників з показниками, що будуть підвищувати КТУ, або знижувати його. Після ознайомлення, необхідно встановити базовий КТУ, який стане середньою оцінкою праці співробітника, що виконує свої обов'язки у встановлені терміни, дотримується правил дисципліни та безпеки. В якості базового КТУ рекомендовано застосовувати цифру 1. В залежності від індивідуального вкладу працівників у результати роботи, базовий коефіцієнт буде знижуватися або підвищуватися. У таблиці 2.8 представимо показники підвищення та зниження КТУ.

Після підрахунку даних показників для кожного співробітника буде визначатися підсумковий коефіцієнт трудової участі за формулою 2.1:

$$КТУ = 1 + \sum K_{\text{підвищ.}} + K_{\text{зниж.}} \quad (2.1)$$

де КТУ – коефіцієнт трудової участі:

1 – значення базового КТУ;

$\sum K_{\text{підвищ.}}$  – сума підвищувальних коефіцієнтів, встановлених за місяць;

$\sum K_{\text{зниж.}}$  – сума понижувальних коефіцієнтів, встановлених за місяць.

Таблиця 2.8 – Прогноз показників формування КТУ для персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» після його введення в 2024 р.

Показники, які підвищують КТУ	Коефіцієнт підвищення (+)	Показники, що знижують КТУ	Коефіцієнт зниження (-)
Для адміністративного персоналу			
Перевиконання плану (встановлених завдань)	0,2	Невиконання планових завдань	0,2
Ініціативність та творча діяльність	0,2	Неналежне виконання обов'язків	0,2
Робота понаднормово	0,3	Порушення техніки безпеки або трудової дисципліни	0,1
Відсутність зауважень від контролюючих сторін	0,3	Невчасне виконання вказівок керівництва	0,2
Внесення пропозицій щодо покращення робочого процесу	0,2	Отримання зауважень чи доган	0,3
Для виробничого та невиробничого персоналу			
Прояв ініціативи у роботі	0,2	Неналежне виконання обов'язків	0,2
Відвідування навчання для персоналу та тренінгів	0,2	Порушення техніки безпеки	0,2
Перевиконання плану	0,2	Не виконаний план	0,2
Дотримання трудової дисципліни	0,2	Порушення трудової дисципліни	0,2
Робота без лікарняних листів	0,1	Запізнення	0,1
Подяки	0,2	Отримання зауважень чи доган	0,2
Ініціатива щодо покращення робочого процесу	0,1	Псування майна підприємства	0,3

*Джерело: розроблено автором на основі власних емпіричних досліджень*

Згідно із запропонованою системою оплати праці, кожен співробітник буде враховувати та знати, що необхідно виконувати для отримання максимального розміру заробітної плати, що мотивує додатково.

Надалі ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» варто впровадити те, щоб розмір премії знаходився у прямій залежності від рівня КТУ співробітника, а саме:

КТУ < 1, означав розмір премії – 15%;

$1 < КТУ < 1,2 = 30\%$ ;

$КТУ > 1,2 = 40\%$ .

Також, для персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» необхідно розробити заходи щодо стимулювання співробітників нематеріальними методами мотивації. В першу чергу, як доповнення до існуючого в ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» конкурсу «Співробітник місяця», пропонується запровадити конкурс на основі бонусної системи «Співробітник року». Його суть полягатиме в отриманні постійного схвалення від колективу. Для цього необхідно розробити та впровадити бонусну систему для співробітників, на основі яких і буде визначатися переможець. Адже на основі міжнародного та вітчизняного досвіду, саме застосування бонусної системи оплати добре зарекомендувало себе і забезпечило необхідну результативність великій кількості підприємств.

Впровадженням та розробкою даної бонусної системи оплати праці займатимуться відділ кадрів та фінансово-економічний відділ. Приклад бонусної системи для водіїв представлений на рис. 2.9.

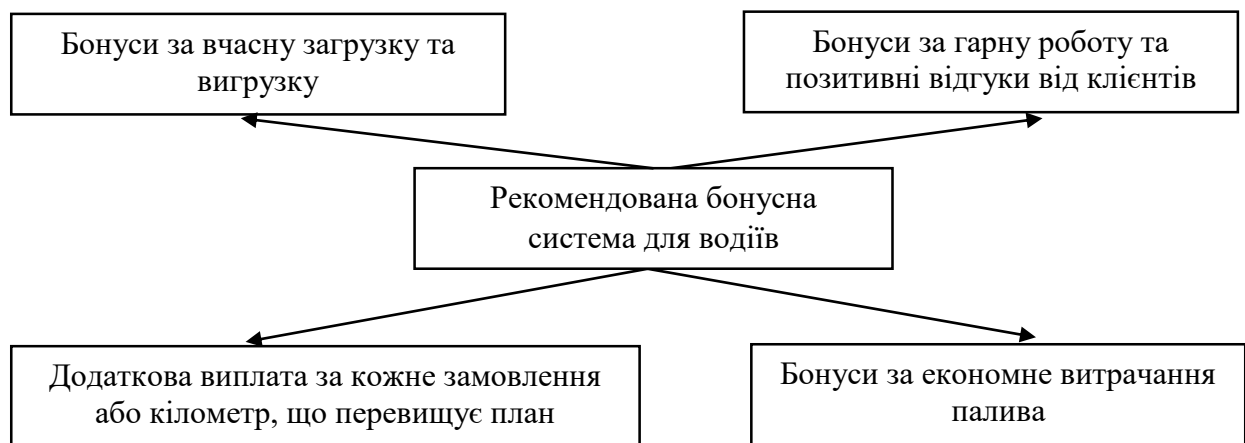


Рисунок 2.9 – Рекомендована бонусна система для покращення стимулювання водіїв ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»

*Джерело: розроблено автором на основі власних емпіричних досліджень*

З рис. 2.9 бачимо, що бонусна система складатиметься з чотирьох елементів:

1. Бонуси за вчасну загрузку та вивантаження. Цей бонус стимулюватиме водіїв до дотримання графіку та запобігатиме затримкам у процесі доставки. Він може

являти собою фіксовану суму за кожне вчасно завантажене та вивантажене замовлення або відсотком від вартості замовлення. Цей бонус може покращити пунктуальність водіїв, знизити ризик запізнь та покращити загальну ефективність роботи компанії.

2. Бонуси за гарну роботу та позитивні відгуки від клієнтів, які стимулюватимуть водіїв до надання якісного обслуговування для клієнтів та підтримки позитивного іміджу компанії. Бонус може бути фіксованою сумою за кожен позитивний відгук від клієнта або відсотком від загальної суми замовлень, доставлених без скарг. Це покращити задоволеність клієнтів, підвищити лояльність та стимулювати водіїв до дотримання високих стандартів обслуговування.

3. Додаткова виплата за кожне замовлення або кілометр, що перевищує план, яка мотивуватиме водіїв до перевиконання плану та збільшення обсягу доставлених замовлень або подоланих кілометрів. Даний бонус може бути також фіксованою сумою за кожне замовлення або кілометр, що перевищує план, або відсотком від вартості перевиконаних замовлень. Це може призвести до збільшення обсягу продажів, підвищення продуктивності водіїв та кращого використання ресурсів компанії.

4. Бонуси за економне витрачання палива, що стимулюватимуть водіїв до економного водіння. Це призведе до зниження витрат на пальне та покращення екологічних показників. Даний бонус може бути фіксованою сумою за економне витрачання палива або відсотком від економії палива порівняно з нормою.

За результатами конкурсу бонусів, буде рекомендовано додатково нагородити найкращих співробітників цінними подарунками.

Але для досягнень мети впровадження бонусної системи мають бути забезпечені такі умови:

– чітка система обліку та контролю. ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» Необхідно вести систему обліку, яка дозволяє чітко відстежувати виконання водіями планових показників, витрату палива, отримання відгуків від клієнтів, дотримання графіків завантаження та вивантаження. Це може бути система GPS-моніторингу, програма обліку замовлень та відгуків, автоматизована система розрахунку витрати палива.

Важливо, щоб дані були точними та достовірними, щоб водії не мали підстав їм не довіряти;

- прозорість та комунікація. Водії повинні чітко розуміти правила бонусної системи, включаючи критерії оцінювання, розрахунок бонусів, терміни виплати. Тому цю інформацію слід чітко донести до всіх водіїв, наприклад, через внутрішню систему комунікації, на зборах або шляхом індивідуального інформування. Важливо також регулярно відповідати на питання водіїв та пояснювати їм, як їхня робота впливає на розмір бонусів;

- справедливість та мотивуючі бонуси. Розмір бонусів повинен бути справедливим та мотивуючим для водіїв. Тому необхідно врахувати складність роботи, ризики, відповідальність водіїв, а також рівень конкуренції на ринку праці. Бонуси повинні бути достатньо великими, щоб стимулювати водіїв до досягнення кращих результатів;

- відповідність іншим цілям ТОВ «ТКС-ТРЕЙД». Бонусна система не повинна суперечити іншим цілям бізнес-організації, наприклад, безпеці водіння, дотриманню правил дорожнього руху, економії ресурсів. Важливо, щоб бонуси стимулювали водіїв до досягнення цих цілей, а не йшли їм врозріз;

- регулярний моніторинг та оцінка. Необхідно регулярно моніторити ефективність бонусної системи та оцінювати її вплив на роботу водіїв, показники компанії. Це дозволить виявити недоліки системи та внести необхідні зміни. Важливо також збирати відгуки водіїв про бонусну систему, щоб покращити її роботу.

Також, важливо впровадити заходи нематеріального стимулювання для водіїв стосовно створення можливостей для кар'єрного зростання. В межах цих заходів рекомендоване надання водіям можливостей для навчання та розвитку, наприклад, курсів з безпечного водіння, курсів з підвищення кваліфікації, курсів англійської мови. Це можна забезпечити на тренінгах та семінарах з актуальних питань логістики та транспортної галузі. Також, керівництво може організовувати конкурси та вікторини для водіїв з теорії ПДР, знання правил компанії тощо. При цьому важливо заохочувати водіїв до самостійного вивчення нових знань та

навичок, наприклад, шляхом надання їм доступу до онлайн-ресурсів та навчальних матеріалів. Важливо створити чітку систему кар'єрного зростання для водіїв, яка включатиме в себе можливості переведення на посади старших водіїв, диспетчерів, логістів, інструкторів з водіння.

Враховуючи ситуацію в країні вважаємо, щоб не допускати розвитку «професійного вигорання» співробітників ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» рекомендується проводити тренінги, в результаті якого працівники навчаться: діагностувати професійне вигорання і приймати екстрені заходи по їх усуненню; розробляти програми профілактики «професійного вигорання»; працювати над профілактикою деструктивних конфліктів в колективі; методам підвищення лояльності співробітників до закладу; підвищувати продуктивність праці персоналу.

Для покращення нематеріальної мотивації рекомендовано впровадити тимблдинг. Заходи з тимблдингу – це термін, що застосовується до широкого діапазону заходів для створення, а також підвищення ефективності роботи команди. Адже взаємозв'язок між співробітниками та корпоративна культура – важливі для ефективної компанії, оскільки згуртований колектив призводить до підвищення продуктивності, зниження текучості кадрів. На заходах з тимблдингу рекомендується:

- обговорювати досягнення колективу за різні періоди роботи ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»;
- аналізувати чи досягається фінансовий план організації;
- вітати колег, у яких у яких в найближчий час буде День народження;
- оцінювати відгуки отримані від клієнтів (таких як Booking.com, Google-відгуки);
- з'ясовувати просувається досягнення цілей організації в цілому.

Рекомендується проводити заходи з тимблдингу раз на місяць.

На основі визначених заходів складемо таймінговий графік управління їх реалізацією використовуючи діаграму Ганта (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Діаграма Ганта для управління рекомендованими заходами покращення стимулювання персоналу

Захід	Термін виконання, місяці					
	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад
Матеріальне стимулювання	3 місяці					
1.1. Впровадження КТУ						
1.2. Поєднання КТУ з іншими системами мотивації						
Нематеріальне стимулювання	3 місяці					
2.1. Запровадження конкурсу "Співробітник року"						
2.2. Впровадження заходів нематеріального стимулювання для водіїв						
2.3. Проведення тренінгів для працівників						
2.4. Впровадження тимблдіingu						

*Джерело: розроблено автором на основі власних емпіричних досліджень*

У таблиці 2.9 червоним кольором позначено критичну роботу, жовтим – не критичну, а зеленим ту, що може бути реалізована з певним запасом часу.

На основі розробленої діаграми складемо матрицю відповідальності за кожен з реалізованих заходів, та відобразимо у табл. 2.10.

Як видно з табл. 2.10 основна відповідальність за реалізацію рекомендованих заходів буде покладена на співробітників відділу кадрів, також будуть запрошуватися тренери та ведучі для проведення програм з тимблдіingu.

Таблиця 2.10 – Матриця відповідальності для управління рекомендованими заходами покращення стимулювання персоналу

Захід	Відповідальний	Термін виконання	Ресурси
1. Матеріальне стимулювання	Відділ кадрів	3 місяці	- Фінанси - Співробітники відділу кадрів - Експерти з питань мотивації
1.1. Впровадження КТУ	Відділ кадрів	Червень	- Фінанси - Співробітники відділу кадрів - Експерти з питань мотивації
1.2. Поєднання КТУ з іншими системами мотивації	Відділ кадрів	Червень-липень	- Фінанси - Співробітники відділу кадрів - Експерти з питань мотивації
2. Нематеріальне стимулювання	Відділ кадрів	3 місяці	- Фінанси - Співробітники відділу кадрів - Тренери
2.1. Запровадження конкурсу "Співробітник року"	Відділ кадрів	Червень	- Фінанси - Співробітники відділу кадрів - Призи для переможців
2.2. Впровадження заходів нематеріального стимулювання для водіїв	Відділ кадрів	2 місяці	- Фінанси - Співробітники відділу кадрів - Тренери
2.3. Проведення тренінгів для працівників	Відділ кадрів	Червень	- Фінанси - Співробітники відділу кадрів - Тренери
2.4. Впровадження тимблдингу	Відділ кадрів	Раз на місяць	- Фінанси - Співробітники відділу кадрів - Ведучий тимблдингу

*Джерело: розроблено автором на основі власних емпіричних досліджень*

У табл. 2.11 визначимо очікувані витрати на заходи, що рекомендовані для вдосконалення системи стимулювання персоналу.



Таблиця 2.11 – Очікувані витрати на заходи, що рекомендовані для вдосконалення системи стимулювання персоналу

Захід	Очікувані витрати	Деталізація витрат
Впровадження коефіцієнта трудової участі	70 000 грн	- Розробка та впровадження системи коефіцієнтів трудової участі - Програмне забезпечення для розрахунку та адміністрування КТУ
Запровадження конкурсу «Співробітник року»	30 000 грн	- Розробка положення про конкурс - Призовий фонд (наприклад, премії, сертифікати, подорожі) - Рекламні матеріали (банери, листівки) - Нагородження переможців
Впровадження заходів нематеріального стимулювання для водіїв (бонусів за досягнення встановлених показників)	80 000 грн	- Оплата бонусів водіям - Програмне забезпечення для розрахунку та адміністрування бонусів
Проведення тренінгів для працівників для запобігання емоційного вигорання	40 000 грн	- Оренда приміщення для тренінгів - Оплата тренера - Роздатковий матеріал для учасників - Кава-брейки та обіди
Впровадження тимбілдінгу раз на місяць	20 000 грн	- Організація заходів - Оренда обладнання (наприклад, спортивного інвентарю) - Чакування та напої
Всього		240 000 грн

*Джерело: розроблено автором на основі власних емпіричних досліджень*

Для економічного обґрунтування вдосконалення матеріального стимулювання було зроблено попередній розрахунок заробітної плати співробітників з урахуванням КТУ (табл. 2.12).

Розрахунок щомісячної заробітної плати із врахуванням КТУ здійснювався відповідно до формули (2.2):

$$ЗП = ЗП_{\text{пост.}} + ЗП_{\text{прем.}} \times \text{КТУ}, \quad (2.2)$$

де ЗП пост. – постійна частина заробітної плати (оклад);

ЗП прем. – змінна частина заробітної плати (премія);

КТУ – коефіцієнт трудової участі.

Таблиця 2.12 – Розрахунок середньої заробітної плати співробітників ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» з урахуванням КТУ

Відділи	Середня фактична заробітна плата	Премія	КТУ (+/- $\Sigma$ КТУ)	Середня заробітна плата із врахуванням КТУ
Адміністративний персонал	28 000	4 000	1,2	38 400
Бухгалтерія	18 000	4 000	1,0	22 400
Водії	19 500	3 000	1,1	24 750
Слюсарі	18 500	5 000	0,9	21 150
Головний інженер	21 000	5 000	0,9	23 400

*Джерело: складено автором на основі власних емпіричних досліджень*

Авжеж основним очікуваним результатом від удосконалення системи оплати праці є підвищення її продуктивності (за рахунок підвищення мотивації працівників, зниження плинності кадрів, стабілізації кадрового складу). Економічне обґрунтування впровадження коефіцієнта трудової участі (КТУ) можна буде здійснити завдяки аналізу скорочення простою та втрат робочих годин, зростання продуктивності праці від впровадження системи КТУ, що підвищує ефективність системи оплати праці як стимулюючого фактору. Для цього варто використати формулу (2.3) [1].

$$E_{\text{КТУ}} = \left( 1 - \frac{100 + \text{ПЗ}}{100 + \text{ПП}} \right) + \frac{V \times \text{Ч}_{\text{ЗП}} \times B}{100} \times K_{\text{ЗП}} \quad (2.3)$$

де  $E_{\text{КТУ}}$  – ефективність застосування КТУ;

ПЗ – середньорічний приріст заробітної плати (внаслідок підвищення трудової активності);

ПП – середньорічний приріст продуктивності праці внаслідок запровадження КТУ;

V – річний обсяг виконання планових показників;

$\text{Ч}_{\text{ЗП}}$  – частка прямої заробітної плати до введення системи КТУ;

B – витрати на виконані роботи;

$K_{\text{ЗП}}$  – питома вага додаткової заробітної плати;

На підставі поданої формули (2.3), проводиться оцінка заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «ТКС-ТРЕЙД». Найбільш вірною у практичному відношенні є оцінка зміни показників продуктивності під впливом заходів після їх впровадження. Тому для оцінки ефективності системи КТУ необхідно встановити відповідність між темпами зростання середньої заробітної плати та зростанням продуктивності праці.

Прогнозується, що застосування КТУ дозволить знизити фонд основної заробітної плати на 18,8% та сприятиме збільшенню фонду додаткової заробітної плати на 30%, у свою чергу це призведе до загального збільшення фонду заробітної плати працівників на 11,2%. Тоді застосування КТУ збільшить продуктивність праці працівників від 10% до 17,5% у перші два місяці. Перевищення зростання продуктивності праці працівників над темпом зростання заробітної плати призведе до підвищення ефективності використання коштів заробітної плати.

Оцінка ефективності вдосконалення матеріальної мотивації персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» потребує визначення і соціальних наслідків її реалізації. Соціальна ефективність заходів щодо вдосконалення оплати праці буде проявлятися в можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних із соціального погляду змін в організації. До позитивних можна віднести такі зміни:

1. Забезпечення персоналу належного рівня та якості життя (сприятливі умови праці, гідна заробітна плата, необхідні соціальні послуги тощо).
2. Створення умов реалізації та розвитку індивідуальних здібностей працівників.
3. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату (можливість для комунікації, поінформованість, відносна безконфліктність відносин із керівництвом та колегами тощо).

До негативних змін, яких можна запобігти, віднесемо:

1. Збитки, завдані здоров'ю персоналу несприятливими умовами праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі та ін.);
2. Збитки, що завдаються особистості (інтелектуальні та фізичні навантаження, стресові ситуації тощо).

Впровадження бонусної системи сприятиме досягненню наступних цілей:

- підвищення якості надання послуг водіями ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»;
- збільшення продуктивності праці;
- виконання спеціальних зобов'язань;
- підвищення ступеня задоволеності співробітників своєю роботою.

В свою чергу внаслідок підвищення ступеня задоволеності умовами своєї роботи збільшуватиметься результативність роботи водіїв.

Результативність заходів щодо згуртування колективу в результаті тимблдингу виміряти складно, але вони мають сприяти:

- зміцненню взаємозв'язку між співробітниками організації, розвитку корпоративної культури, що може знизити плинність кадрів;

- прояву творчості за допомогою заходів з тимблдингу, самореалізації співробітників та можливості для менеджменту легко їх помітити – для подальшого кар'єрного зростання;

- підвищенню мотивації співробітників, як наслідок – підвищенню прибутковості;

- утриманню працівників на робочих місцях, формування сприятливого робочого клімату;

- поліпшенню навичок спілкування в команді, а також міжособистісного спілкування.

У табл. 2.13 наведемо підсумуємо очікувану ефективність заходів нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД».

Загальні результати пропонованих заходів покращення нематеріального стимулювання гарантують зростання виручки ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» на 5%.

Таблиця 2.13 – Оцінка ефективності рекомендованих заходів удосконалення нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД»

Захід	Очікувана ефективність для персоналу	Очікувана ефективність для підприємства
Проведення тренінгів та навчання для співробітників	Зниження у співробітника витрат за додаткову освіту, розширення можливостей кар'єрного зростання	Підвищення ефективності роботи та ефективності діяльності підприємства від кращої роботи співробітника
Конкурс «співробітник року» на основі бонусної системи (як доповнення конкурсу «співробітник місяця»)	Статусні перспективи для працівників	Підвищення дисциплінованості персоналу та оптимізація діяльності співробітників
Тімбілдінг	Покращення емоційного стану співробітників	Зниження плинності кадрів

*Джерело: побудовано автором*

Можна зробити висновок, що застосовуючи рекомендовану програму вдосконалення стимулювання персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» керівництво зможе підвищити зацікавленість співробітників в роботі, збільшити кількість співробітників, задоволених умовами праці, які хочуть продовжувати працювати і далі в організації та знизити плинність кадрів, а також підвищити ефективність діяльності організації в цілому.

## ВИСНОВКИ

1. Процес стимулювання являє собою цілеспрямований, безперервний процес впливу на формування мотивації персоналу задля досягнення цілей організації через систему взаємозалежних матеріальних та нематеріальних стимулів. Його потрібно розглядати як функцію управління, тобто самостійний відокремлений вид управлінської діяльності, поряд з такими функціями, як планування, організація та контроль. Стимулювання як функція управління спрямована на мобілізацію трудового потенціалу працівників та досягнення цілей організації. Ефективна система стимулювання персоналу має знаходити баланс між інтересами обох сторін, враховуючи потреби обох та забезпечуючи справедливий розподіл вигід. Це призводить до того, що всі учасники трудових відносин будуть задоволені та вмотивовані.

2. Система управління стимулюванням персоналу формується в залежності від особливостей кожної конкретної організації. Адже у реальних умовах економічної діяльності бізнес-організацій немає абсолютно ідентичних підприємств. Першим етапом розробки системи стимулювання є діагностика існуючої системи стимулювання, згідно з якою допускається формування нової системи стимулювання тільки з урахуванням особливостей попередньої системи, виявляючи її переваги, недоліки та специфіку. Цей етап також містить діагностику мотивації працівників підприємства. На другому етапі відбувається формування цілей та принципів політики організації в галузі винагороди, визначається структура системи стимулювання. З третього по п'ятий етапи формуються системи матеріального (грошового та негрошового) та нематеріального стимулювання. Останній етап спрямований на розробку внутрішніх нормативних документів із закріпленням розроблених положень нової системи стимулювання

3. На основі узагальнень результатів вивчення різних вітчизняних та зарубіжних наукових положень, практичного досвіду стимулювання персоналу на підприємствах нами було виділено інструменти стимулювання працівників у

бізнес-організаціях та узагальнено їх. Аналіз інструментів стимулювання персоналу бізнес-організації дозволив зробити висновок про відсутність єдиної системи інструментів, яка б підійшла усім бізнес-організаціям. Тому кожна компанія створює свій власний набір інструментів, який підходить для її власної бізнес-ситуації та операцій. При цьому варто пам'ятати, що одні й ті самі методи та основні інструменти можуть різний вплив на різні групи співробітників.

4. У результаті проведення аналізу діяльності ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» було встановлено, що структура управління побудована за лінійно-функціональним принципом і є для цієї організації досить ефективною. За досліджуваній час значно зросла кількість працівників. Це має прямий зв'язок зі зміною логістичних зв'язків, що відбулась внаслідок початку війни та блокування портів. При цьому за віковим складом основну масу працівників складають працівники віком старше 50 років, що стало тенденцією внаслідок триваючої війни та відтоку працівників мобілізаційного віку до лав ЗСУ. За гендерною структурою можна відзначити переважання частки чоловіків, що зумовлено специфікою діяльності підприємства. Аналіз показників руху персоналу у ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» виявив, що коефіцієнт прийому протягом 2021-2023 рр. залишався відносно стабільним, трохи знизившись у 2022 р. Натомість коефіцієнт вибуття значно зріс у 2022 р. а потім знизився до 5,92% у 2023 році. Це було пов'язано з мобілізацією значної кількості чоловіків на військову службу. Коефіцієнт плинності також значно зріс у 2022 р., а потім знизився до 12,47% у 2023 р., що також мало зв'язок з відтоком чоловіків мобілізаційного віку та прийняттям на роботу нових співробітників.

5. У результаті аналізу управління стимулюванням персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» нами було виявлено застосування як матеріальних, так нематеріальних методів. При цьому в основу покладено матеріально-грошове стимулювання. Для чого використовується заробітна плата, що складається з базової та преміальної частин. Було виявлено, що ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» не враховується індивідуальна ефективність співробітників, дотримання дисципліни кожним з них, якість виконуваної ними роботи. Діагностика ефективності управління стимулюванням персоналу дозволила визначити, що багато інструментів нематеріального

стимулювання у ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» або не широко застосовуються, або не знайшли застосування взагалі. Це є однією з причин низької мотивації персоналу. Адже керівництво за 2023 р. фіксувало серед працівників втрату інтересу до роботи, байдуже ставлення до трудових обов'язків. Дані опитування показали, що 47% співробітників оцінюють рівень стимулювання на підприємстві як низький, при цьому 50% опитаних заявили, що з боку керівництва не вживається жодних дій для зміни ситуації. Більшість опитаних вважає, що існуючу систему стимулювання на підприємстві ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» необхідно вдосконалити, при цьому необхідною умовою ефективності системи стимулювання є належна відповідність мотивів та стимулів.

6. Для вдосконалення матеріального стимулювання нами рекомендовано використовувати систему КТУ (коефіцієнта трудової участі). Використання даного комплексного показника сприятиме створенню більш ефективної оплати праці. Використання даного комплексного показника сприятиме створенню більш ефективної оплати праці. Адже КТУ створює тісну залежність між результатами та продуктивністю праці співробітників та їх фактичною заробітною платою за цю працю, а не за механічне виконання обов'язків. Серед заходів нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» нами було рекомендовано: проведення тренінгів та навчання для співробітників; конкурс «співробітник року» на основі бонусної системи (як доповнення конкурсу «співробітник місяця»); тимблдінг. Для економічного обґрунтування вдосконалення матеріального стимулювання було зроблено попередній розрахунок заробітної плати співробітників з урахуванням КТУ. Прогнозується, що застосування КТУ дозволить знизити фонд основної заробітної плати на 18,8% та сприятиме збільшенню фонду додаткової заробітної плати на 30%, у свою чергу це призведе до загального збільшення фонду заробітної плати працівників на 11,2%. Тоді застосування КТУ збільшить продуктивність праці працівників від 10% до 17,5% у перші два місяці. Оцінка ефективності вдосконалення матеріальної мотивації персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» потребує визначення і соціальних наслідків її реалізації. Соціальна ефективність заходів щодо вдосконалення оплати праці буде



проявлятися в можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних із соціального погляду змін в організації. Загальні результати пропонованих заходів покращення нематеріального стимулювання гарантують зростання виручки ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» на 5%. Зроблено висновок, що застосовуючи рекомендовану програму вдосконалення стимулювання персоналу ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» керівництво зможе підвищити зацікавленість співробітників в роботі, збільшити кількість співробітників, задоволених умовами праці, які хочуть продовжувати працювати і далі в організації та знизити плинність кадрів, а також підвищити ефективність діяльності організації в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О. О. Аналіз напрямків матеріального і морального стимулювання персоналу підприємства в системі мотивації праці. *Матеріали LI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 31 травня 2022 р.* 2022. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2022/paper/view/14948>.  
(дата звернення: 16.04.2024)
2. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Економічні науки.* 2020. № 1. С. 152–163.
3. Бабенко А. Г. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія. Дніпро: УМСФ, 2016. 328 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Березянюк, Т. В. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство.* 2022. URL: № 43. <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/41248>  
(дата звернення: 07.04.2024)
6. Бериславська Г. В., Крутий І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2018. № 6. Т. 2. С. 217–220.
7. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. № 16. С. 257–263.
8. Власенко А. Ю. Богуславська С. І. Система стимулювання персоналу. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2021» : XXIII Всеукраїнська наукова конференція молодих учених / редкол. : О. В. Черевко (голова) [та ін.].* 2021. С. 284-285.

9. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібн. Київ: Професіонал, 2017. 567 с.
10. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2018. 295 с.
11. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society*. 2022. № 40. С. 3.
12. Горювий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 90–96.
13. Гринько Т. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63-68
14. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2015. 398 с.
15. Делігіоз Н. Розробка системи стимулювання персоналу. *Управління механізмом гарантування фінансово-економічної безпеки соціально-економічних систем різних рівнів функціонування: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Миколаїв; 15-17 листопада 2023 р.* Миколаїв : МНАУ, 2023. 151 с. С. 46-49.
16. Дідичин Я. Роль стимулювання персоналу в системі управління персоналом підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/39984/1/102.pdf> (дата звернення: 20.04.2024)
17. Кашук К. М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації. Економічні науки*. 2018. Вип. 1(22). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9) (дата звернення: 27.04.2024)
18. Квасній Л., Солтисик О. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*, 2017. № 11. С. 233-237.

- 19.Климчук, А.О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. №2. С. 180-184.
- 20.Кривенко Е. Ю. Щодо впровадження зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу в Україні. *Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття» (до 25-річчя Національного університету «Одеська юридична академія» та 175-річчя Одеської школи права) : у 2 т. : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Т. 1. С. 590-592.*
- 21.Новікова М.М. Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: підручник. Харків: ХНАМГ, 2016. 215 с.
- 22.Петруня Ю.Є. Управління персоналом: навч. посіб. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
- 23.Погрібна В.П. Мотивація та стимулювання персоналу як фактор підвищення ефективності управління підприємством. *Інноваційні ідеї та проекти для економічного відродження України: зб. доп. 89-ї наукової студентської конференції, 20 травня — 4 червня 2022 р.* Київ, КНЕУ, 2022. 1108 с. С.178-180
- 24.Подольська, О. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2018.Том 3. № 3. С. 62–67
- 25.Середа О.Г. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229-232
- 26.Сергієнко Т.І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2018. № 51. С. 101-107.
- 27.Скакун І.С. Особливості методів стимулювання персоналу на підприємствах. *Одеський національний технологічний університет. Збірник наукових праць молодих учених, аспірантів та студентів*, 2023. С. 243-245
- 28.ТОВ «ТКС-ТРЕЙД». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/39996126> (дата звернення: 26.04.2024)

- 29.ТОВ «ТКС-ТРЕЙД» *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/39996126>  
(дата звернення: 25.04.2024)
- 30.Тутова А. С. Економічне стимулювання персоналу підприємства. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи» : матер. V Всеукр. наук. інтернет-конф., м. Київ, 3 груд. 2020 р. : тези допов.* Київ : КНУТД, 2020. С. 56-59.
- 31.Фалмер Р.М. Енциклопедія сучасного керування. Київ: 2018. 216 с.
- 32.Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.
- 33.Шушпанов, Д. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. I [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.] ;відпов. за вип. М. М. Шкільняк.* Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 218-222.
- 34.Щебликіна І.О. Основи менеджменту: навч, посібн. [для студ. вищ.навч. закл.]  
І.О. Щебликіна, Д.В. Грибова. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.
- 35.Юрченко А.С. Трансформація підходів до мотивування і стимулювання персоналу у воєнний час. Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: зб. тез X-тої Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції присвяченої 73-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів: ЛНУП, 2024. С. 160-163