

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ **2023 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ  
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувач**

**Владислав ДЖОБОЛДА**

**Науковий керівник,  
к.ю.н., доцент**

**Юлія КОЛОМОЄЦЬ**

**Дніпро – 2023**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Менеджменту і права  
**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»  
**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри менеджменту і  
права, д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ***ЗАВДАННЯ***

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

### **ДЖОБОЛДІ ВЛАДИСЛАВУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**

**1. Тема роботи:** «Формування системи мотивації в управлінні персоналом підприємства»

**Науковий керівник:** Коломоець Юлія Олександрівна, к.ю.н., доцент  
затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ», економічні, виробничі плани, документи, які регламентують діяльність підприємства, договори постачання

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Теоретичні засади формування системи мотивації в управлінській діяльності підприємства

2. Дослідження сучасного стану організації мотивації в управлінні персоналом ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»

3. Вдосконалення системи мотивації в управлінні персоналом ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ».

Висновки і пропозиції

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1. Схема мотиваційного процесу співробітника

2. Основні показники діяльності підприємства

3. Динаміка росту продуктивності праці та заробітної плати працівників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»

4. Складові системної мотивації персоналу ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2022 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2022 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2022 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2023 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2023 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2023 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Владислав ДЖОБОЛДА

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та роль мотивації в ефективності роботи підприємства	6
1.2. Особливості системи мотивації в управлінні персоналом підприємств України в умовах сьогодення	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»	25
2.2. Організація процесу мотивації в управлінні персоналом ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»	33
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»	41
3.1. Оптимізація політики мотивації персоналу ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»	41
3.2. Розробка системної мотивації персоналу підприємства	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

## ВСТУП

Неодмінною умовою розвитку сучасного суспільства є особливе ставлення та турбота про співробітників компанії, що створює умови для економічного зростання та конкурентоспроможності як окремих працівників, так і компанії в цілому.

Окрім ідеальних умов праці, визначених керівництвом компанії, у кожного працівника є особиста мотивація та стимули, які спонукають його щодня виконувати поставлені перед ним завдання. Мотивація працівників є важливим орієнтиром у створенні конкурентоспроможної, високопрофесійної, відповідальної та згуртованої робочої сили, яка сприяє реалізації довгострокових стратегій та загальної стратегії компанії.

Проблеми ефективного реформування та відновлення схем стимулювання на підприємствах підвищення продуктивності праці, підвищення собівартості та конкурентоспроможності продукції продовжують залишатися в центрі уваги науковців та обговорюються в економічній літературі. Стрижень процесу реформування системи стимулювання відображено в наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: Бурмака Т.М., Горовий Д.А., Ковальчук В.Г., Колот А.М., Лисак В.Ю., Лозовський О. М., Марченко О.І., Мосійчук І. В., Пустовіт О.Г., Семикіна М.В., Шаманська О. І. та ін.

У науковому дослідженні за обраною науковцями темою з різних ракурсів розглядаються не лише теоретичні та методичні підходи до визначення мотивації, а й практичні аспекти реформування та активізації систем мотивації в компаніях та ефективного управління ними. Проте більшість місцевих підприємств зараз мають систему мотивації працівників, яка є водночас неефективною та економічно ефективною. До питання розробки, вдосконалення та впровадження системи стимулювання слід підходити з урахуванням специфіки діяльності кожного підприємства, а для вирішення цього питання доцільно залучати всі верстви та рівні працівників компанії.

Метою кваліфікаційної роботи виступає дослідження теоретичних аспектів формування системи мотивації та розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності на основі проведеного дослідження.

Досягнення даної мети зумовило вирішення наступних завдань:

- визначити сутність та роль мотивації в ефективності роботи підприємства;
- охарактеризувати особливості системи мотивації в управлінні персоналом підприємств України в умовах сьогодення;
- дослідити ефективність діяльності ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»;
- охарактеризувати процес мотивації в управлінні персоналом ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»;
- визначити напрямки оптимізації політики мотивації персоналу ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»;
- розробити програму системної мотивації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування система мотивації сучасного підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні аспекти та практичні засади системи мотивації в управлінні персоналом підприємства.

Для дослідження кількісних та якісних показників процесу формування системи мотивації в управлінні персоналом підприємства на підприємстві були використані методи статистико-економічного аналізу, зокрема графічний, порівняння, кореляційно-регресійний аналіз, аналітичне вирівнювання.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та роль мотивації в ефективності роботи підприємства

У нинішніх умовах фактор праці став ще більш важливим, і працівники повинні організувати свою діяльність таким чином, щоб робота була максимально прибутковою. Тому формування повноцінної команди необхідних спеціалістів є важливим завданням компанії та ефективного розвитку компанії. Однак прагнення цього напрямку управління полягає в тому, щоб забезпечити правильну мотивацію праці, щоб найнятий персонал прекрасно розумів один одного.

Успіх компаній, розвиток економіки країни та добробут людей залежать не лише від ефективного менеджменту, а й від мотивації персоналу. Для нього це найактуальніша і найважливіша проблема суспільства. Саме трудова мотивація як процес формує новий тип працівника – ініціативного, націленого на високі результати в роботі, здатного до творчої та інноваційної діяльності. Без точного і повного розуміння мотивацій і потреб індивідів, а також уміння правильно використовувати стимули до роботи, управління людьми в організації не буде ефективним [22, с. 69].

Перш ніж розвивати поняття категорії «мотивація праці», необхідно розібратися з основними ознаками поняття «мотивація». Термін «мобільний» походить від латинського «movere» і означає «в русі», «поштовх».

Аналіз проблемної літератури базується на тому, що мотиви культури формуються тоді, коли: економічний суб'єкт має необхідні активи, що відповідають соціально зумовленим потребам людини. Щоб отримати ці переваги, потрібні зусилля працівника. Трудова діяльність дозволяє працівникові отримати ці блага з

меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності [18, с. 64].

У науковій літературі мотив пояснюється по-різному, але часто трактується як усвідомлене внутрішнє переконання людини та спонукання до певної поведінки [32, с. 179]. Серед різних думок щодо природи мотивації найвагомим є твердження, що мотивація розглядається в контексті мислення та вираження потреб та інтересів. Тісний зв'язок між мотиваціями, потребами та інтересами пояснюється насамперед подібністю тем. Потреби людини – нестача чогось, інтереси – усвідомлені потреби, джерела діяльності, об'єктивні потреби, виконання конкретних завдань для задоволення потреб; Мотиви є усвідомленими причинами діяльності і є спонуканням людини до дії [10, с. 84].

Мосійчук І. В. стверджує, що мотив належить суб'єкту діяльності, є його стійкою особистісною властивістю і спонукає його до виконання певної дії зсередини [31, с. 85]. Сама мотивація породжує у працівника певні потреби, тому його подальші дії спрямовані на задоволення сформованих потреб.

Деякі вчені, які досліджують поняття та ознаки мотивації, вважають, що мотивація виступає як свідомий фактор вибору працівником певних форм поведінки та передбачає виникнення у працівника зовнішніх і внутрішніх умов, здатних активізувати працівника та створити у нього певні інтереси. працівників може набувати у своїй професійній та трудовій діяльності, виконуючи певні управлінські завдання.

Мотив є невід'ємною частиною і основою мотивації співробітника компанії, тому що він являє собою своєрідний міст між потребами співробітника і його діями по задоволенню цих потреб. Добру роботу співробітника підтверджує мотивація у вигляді певні винагороди або переваги, які забезпечуються таким чином, щоб працівник мав можливість задовольнити свої потреби шляхом якісного виконання певних дій, завдань і заздалегідь визначених функціональних завдань.

Для задоволення своїх потреб кожна людина обирає шлях своєї



інтенціональної поведінки. На думку Телишевська Л.І. та Власенко Д.О., потреби стають внутрішньою мотивацією трудової поведінки, що реалізується працівниками, і набувають форми інтересів до різних видів діяльності, предметів і тем; їх економічні зв'язки розкриваються лише через інтереси [42, с. 500]. Завдання підприємця – сприяти задоволенню особистих потреб працівників в обмін на продуктивну працю.

Мотивація працівників – це процес спонукання працівників до праці за допомогою мотивів поведінки людини для задоволення їхніх потреб через роботу

Проте кінцевим результатом мотивації приймають результат стратегічної мети компанії, який є результатом створення умов, які потрібні для підвищення ефективності роботи рівня та конкурентоздатності підприємства. Для кращого розуміння мотиваційного процесу складемо схему мотиваційного процесу співробітника (рис. 1.1).

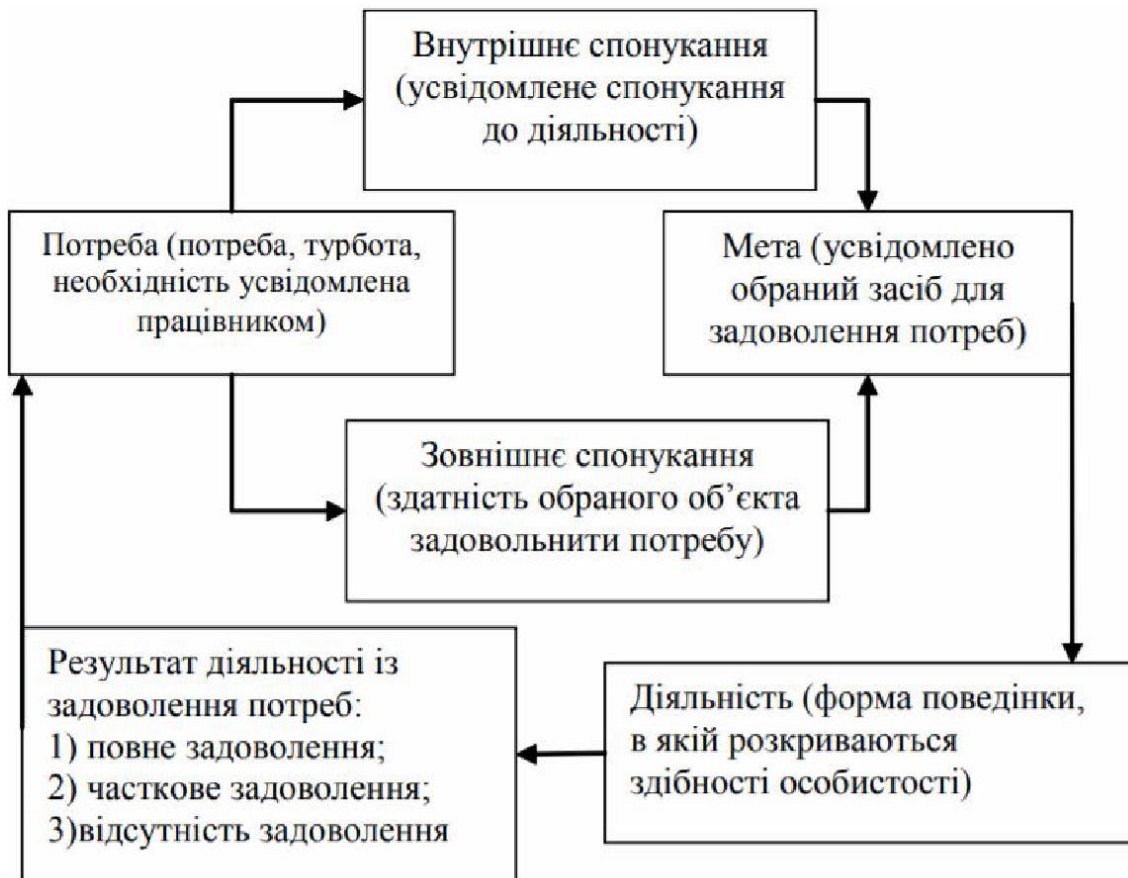


Рис. 1.1. Схема мотиваційного процесу співробітників

Слід зазначити, що А. Сміт одним із перших вчених у цій галузі в основу концепції економічної людини поклав економічний інтерес, прагнення до найбільшої економічної вигоди, яке вважається основним мотивом праці. мотивація співробітників.

У науковій літературі немає єдиного поняття «мотивація працівників». Своробович Л. М. розглядає мотивацію як систему, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які спонукають окремого працівника або весь трудовий колектив до досягнення індивідуальних і колективних цілей підприємства [39, с. 160].

Як зазначав Лозовський О. М., мотивація – це процес впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, яка формує спонукання суб'єкта управління до такої поведінки та забезпечує досягнення суб'єктом управління поставлених цілей [23, с.42].

На думку Ковбатюк М., у структурі мотивацій професійної діяльності працівників переважає матеріальне стимулювання, існує прямий зв'язок між задоволеністю працею та трудовою активністю, між заробітною платою та ступенем задоволеності працею та трудовою активністю [12, с. 90].

Подібна конфігурація зв'язків і послідовність впливу потреб, стимулів, мотивів і мотивації наслідує класику наукових досліджень у галузі управління персоналом і самої мотивації праці Корольков В.В. та Бабенко Д.О. у своїй моделі потрібної мотивації. показують таку послідовність зв'язків: потреба - інтерес - мотив - спонукання - поведінка (дії) - мета [12]. У результаті науковці приходять до власного визначення поняття «мотивація»: «...це процес проходження відповідних фаз мотиваційного процесу, а саме виникнення потреби, пошук шляхів її задоволення. потреба, пошук та аналіз інформації, зважування власних можливостей, аналіз зовнішніх умов, у тому числі з обмеженнями та перешкодами, визначення напрямку виконання певних дій, отримання винагороди за дії, отримання

результату» [12].

Описана Марченко О.І. система морального та матеріального стимулювання праці передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працівників, що сприяє підвищенню ефективності та якості трудової діяльності. праці [27, с. 15].

На думку Шаманської О. І., мотивація – це історично закономірне соціально-економічне та морально-психологічне явище, що характеризується сукупністю економічних, організаційних, соціальних і психологічних умов, які спонукають людей до діяльності [46].

На нашу думку, домінуючий погляд на мотивацію як вид чи елемент лідерства знаходимо в дослідженнях Своробович Л. М.. Вчений зазначає, що під мотивацією рекомендується розуміти дії керівників з метою виявлення мотивації та створення відповідних стимулів для спонукання працівників до відповідних дій для реалізації власних потреб та інтересів для задоволення працівників. суспільства [39, с. 160].

Грей Ю. М. трактує мотивацію як управлінську функцію, яка стимулює керівників підприємства шляхом надання відповідних матеріальних, моральних, соціальних, політичних, адміністративних та інших стимулів. Крім того, на переконання вченого, мотивацію слід трактувати як «механізм ефективної роботи менеджера», який через регулятори мотивації, враховуючи психологічні особливості працівника, дає змогу менеджерам повніше використовувати свої здібності та розвивати можливості. для покращення. Управлінські рішення стимулюють підлеглих до досягнення високих і ефективних результатів роботи [7, с. 72].

Під мотивацією розуміється стимулювання праці не тільки керівника, а й інших категорій працівників. Водночас саме менеджери створюють відповідне поле мотивації для інших працівників, які виконують завдання управління персоналом. Скоріше за мотивацію управлінського персоналу несуть відповідальність власники (засновники) компанії.

У дослідженнях Лисак В.Ю. та Ткачук В.В. мотивація пояснюється з точки зору управління. Автори стверджують, що керована супервізія фактично перевіряє правильність використання мотивації. Особливістю такого контролю є постійний моніторинг стану та поведінки підконтрольного об'єкта [21, с. 110], а саме поняття ефективною мотивації передбачає створення конкурентоспроможної системи оплати праці груп працівників або окремих працівників, відповідальних за організація з точки зору їх кваліфікаційного рівня та відсутності зайнятості є цінними.

У зарубіжних дослідженнях поняття мотивації трактується дещо вужче: як мотивацію зазвичай розглядають зв'язок між впливом керівника на підлеглого або, ще вужче, як внутрішній мотиваційний процес працівника, який дає змогу ефективно та успішно виконувати свої завдання та трудові обов'язки. У дослідженнях Дж.Ж. Болт описує мотивацію як продуктивність, засновану на тому, якою мірою працівники знають і сприймають стимули, дії та мотивацію керівництва; У працях Г. Шредера - різноманітні дражливі причини та ситуації про вплив на підлеглих змін у їх соціальній та професійній поведінці; У наукових висновках Р. Клахема йдеться про процес поведінкового вибору працівника, який визначається зовнішніми стимулами та внутрішніми мотивами; У роботах А. Лорана – внутрішній стан працівника, який спонукає його до певної поведінки в поєднанні із задоволенням його потреб і організаційних цілей.

Звичайно, кожен автор пропонує свій підхід до трактування мотивації. Всі тлумачення цього поняття об'єднують одне: під мотивацією ми розуміємо активні рушійні сили, які визначають поведінку людини: зовнішню мотивацію, з одного боку, і самомотивацію, з іншого.

Тому, на нашу думку, найбільш доцільним буде таке формулювання: мотивація – це внутрішній стан людини, який викликається зовнішніми чи внутрішніми впливами у зв'язку з її потребами і який активізує, сприяє і узгоджує її дії з метою. Чим активніша людина, тим більше у неї можливостей задовольнити різноманітні потреби, адже брак чогось викликає у людини відчуття дискомфорту.

Розглянемо докладніше основні завдання мотивації працівників (рис. 1.2).

Усі компанії та корпорації конкурують на ринку праці за висококваліфікованих працівників, необхідних для вирішення стратегічних завдань. Система заохочення повинна бути конкурентоспроможною по відношенню до тієї категорії працівників, які потрібні компанії.

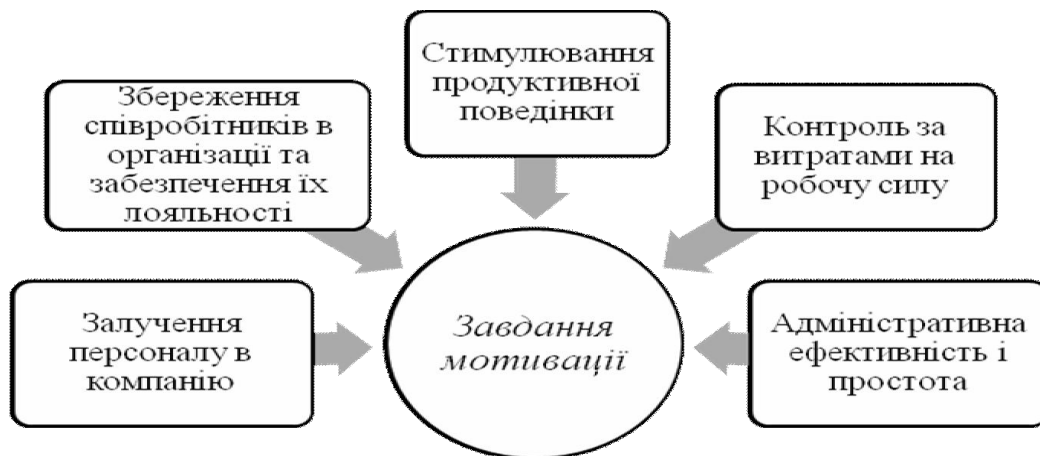


Рис. 1.2. Ключові завдання мотивації працівників

Утримуйте співробітників у компанії та забезпечте їх лояльність. Якщо мотивація до роботи в компанії не задовольняє співробітників та їхні потреби, компанія втрачає професійних співробітників, а разом з ними кошти, які вже були вкладені у відбір, навчання та розвиток. Тому задоволеність роботою є одним із головних факторів утримання співробітників у компанії.

Стимулювання продуктивної поведінки. Зібравши потенційно сильних людей, керівництво має подбати про підвищення ефективності та результативності своєї діяльності. Йдеться не лише про контроль за виконанням посадових завдань, а й про врахування внеску співробітника в досягнення цілей компанії. Ефективна та результативна робота, креативність, досвід і відданість працівників компанії повинні підтримуватися реакцією керівництва, спрямованою на задоволення мотивації працівників.

Контроль витрат на заробітну плату. Продумана система стимулювання

дозволяє компанії ефективно контролювати та управляти витратами на оплату праці, забезпечуючи при цьому наявність необхідних працівників.

Ефективність і простота адміністрування. Система мотивації повинна бути легкою для розуміння та управління для кожного працівника, тобто не потребує значних матеріальних і людських ресурсів для забезпечення нормального функціонування.

Успішність мотивації визначається комплексним підходом, заснованим на ретельному і всебічному вивченні ситуації в організації та мотиваційної структури поведінки її персоналу. У навчанні системи мотивації персоналу повинні брати участь усі працівники всіх рівнів. Згідно з результатами дослідження, раціональна система мотивації персоналу дозволяє підвищити продуктивність праці на 40%.

Для розвитку мотивації, а отже, співробітників і компанії, використовуються відповідні форми і методи матеріальної і нематеріальної мотивації, підбираючи і проектуючи стимули, які дозволяють розвивати внутрішню мотивацію і задовольняти потреби співробітників.

Якщо ви знаєте, як мотивувати свою робочу силу, ви отримаєте користь від ефективної роботи та ентузіазмів співробітників, які допомагають компанії досягати її цілей і збільшувати прибуток. Шанобливе ставлення до працівників, яке заохочує їх бути уважними та мати високу мотивацію, має надавати їм певний ступінь автономії. Працювати зі співробітниками означає рости та навчатися разом, здобувати нові навички та здобувати новий досвід. Співробітники відчують, що вони знову потрібні та почуті.

Слід зазначити, що мотивація важлива як для окремої людини, так і для компанії в цілому.

На основі дослідження досягнуто поставленої мети – визначено центральну роль мотивації персоналу в процесі корпоративного розвитку та поглиблено теоретичні основи її сутності. Мотивація – це внутрішній стан людини, викликаний зовнішніми чи внутрішніми впливами, пов'язаними з її потребами, який активізує,

стимулює і орієнтує її дії на мету. Чим активніші дії людини, тим більше можливостей для задоволення різноманітних потреб, адже нестача чогось викликає у людини почуття дискомфорту.

Мотивація є безперервним процесом, оскільки в основі мотиваційного процесу лежать необмежені потреби. Потреби, інтереси, мотиви і спонукання взаємопов'язані і спонукають до дії. Загальна система управління базується на розвитку мотивації персоналу, що забезпечує як розвиток персоналу, так і корпоративний розвиток, для чого повинна бути створена відповідна система мотивації персоналу – як центральна система загальної системи управління. Розвиток компанії як головна мета її діяльності залежить від розвитку персоналу, мотивованого досягати мети компанії, потреби якого задовольняються через мотивацію відданості та відповідні форми та методи просування. Співробітники можуть залишатися лояльними до компанії, лише якщо відчувають, що належать до керівництва. Вміння та ефективність співробітників завжди приходять на користь як співробітникам, так і керівництву.

## **1.2. Особливості системи мотивації в управлінні персоналом підприємств України в умовах сьогодення**

Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами для безперебійної роботи компанії є: успішне формулювання системи цілей, її чітка комунікація з кожним співробітником, мотивація співробітників на основі оцінки внеску кожного співробітника. Організації для досягнення конкретної мети на ринку. У сучасному суспільстві як ніколи важливо знайти та утримати кваліфікованих спеціалістів. Тому що люди та їх інтерес до успіху є центральною цінністю, яка вирішальним чином визначає успіх компанії.

Ринок праці визначає як вимоги до людини на певній посаді, так і умови оплати праці. Однак цей зовнішній фактор далеко не єдиний і, як показує практика,

не завжди вирішальний. Завжди є конкурент, який може запропонувати найкращі умови. Крім того, навряд чи знайдеться людина, яка повністю задоволена своєю зарплатою.

У зв'язку зі створенням ефективної системи управління персоналом необхідно розмежувати такі терміни, як «система мотивації» і «механізм мотивації» за змістом і змістом і дати їм відповідне визначення. На нашу думку, під мотиваційною системою слід розуміти комплекс суттєвих мотивів, що складається з мотивів, згрупованих певним чином. Найчастіше виділяють такі компоненти цієї системи: матеріальний, соціальний, духовний та інтелектуальний компоненти.

Мотиваційний механізм є своєрідною спонукальною силою, яка створює умови для стимулювання праці персоналу, перетворює мотивацію з можливості в реальність, відтворює єдність соціально-економічної функції праці як їжі. Тому необхідно створити дієвий мотиваційний механізм, який базується на дієвій системі матеріального та нематеріального стимулювання працівників за виконання високоефективної та продуктивної праці, що відповідає стратегії розвитку компанії. ринку (рис. 1.3).

Аналіз даних рис. 1.3 демонструє, що механізм мотивації управління персоналом базується на системі матеріального і нематеріального стимулювання активних працівників. Апаратна складова – найочевидніший спосіб мотивації співробітників. Воно має включати як пряме матеріальне стимулювання за високоефективну продуктивну працю, так і непрямі матеріальні виплати у вигляді обов'язкового соціального пакету та, за можливості, додаткових соціальних виплат.

Безпосередня матеріальна мотивація праці за своїм змістом сприяє якісному і своєчасному виконанню завдань, що стимулює працівника до виконання власних функціональних завдань. На відміну від прямої мотивації заходи непрямой матеріальної мотивації являють собою сукупність додаткових благ і можливостей матеріального характеру, які змушують працівників підтримувати відносно високий рівень продуктивності праці. Рішення про розмір і якість непрямих матеріальних



виплат працівникам має велике значення і своєчасність для керівництва компанії. Ефективна система оплати праці з організованою системою матеріального стимулювання дозволяє підприємству забезпечити конкурентоспроможність свого підприємства, знайти висококваліфікованих спеціалістів і отримати значні конкурентні переваги перед іншими.



Рис. 1.1. Алгоритм механізму управління персоналом на засадах мотивації

Відмітимо що, нематеріальна складова мотиваційного механізму управління персоналом має сприяти формуванню сучасних корпоративних стосунків у колективі, що сприятиме підвищенню зацікавленості персоналу у виконанні службових завдань та підвищенню безпеки економіки.

Основними діями мають бути: надання можливостей для професійного розвитку; участь у культурних заходах; забезпечення гнучкого режиму роботи персоналу; визначення та оприлюднення кредитоспроможності працівників; надання стільникового зв'язку тощо. Таким чином, такі дії сприяють підвищенню продуктивності праці та позитивно впливають на конкурентоспроможність компанії на ринку.

Соціально-економічні зміни, кризовий стан та екстремальні умови на тлі активних бойових дій на території України призвели до суттєвих змін умов життя, усталених норм, поведінки та переконань громадян України. Формується нова структура сфери ціннісної мотивації, і цей процес досить складний і неоднозначний.

Повсякденне життя людей наповнене різноманітними важкими та критичними ситуаціями. А життя в умовах воєнного часу, особливо пов'язане з високим ризиком і виконання професійних обов'язків в екстремальних умовах на фоні активних бойових дій, потребує адекватного соціально-психологічного управління організаціями з використанням ефективних моделей мотивації персоналу, які допомагають йому регулювати соціально-економічні процеси.

Очевидно, що в умовах воєнного часу система управління підприємством і система мотивації не були готові до таких кардинальних змін. У цьому контексті важливу роль відіграє «потреба в психологічній підтримці керівництва організацій». Якщо для психологів йдеться лише про допомогу працівникам у вирішенні їхніх проблем особистісно-психологічного та соціально-психологічного змісту, то вони

можуть вирішити проблему ефективної роботи організації не вирішать, тому що проблемою буде тільки певний відділ (кадри, робота з персоналом).

Критичні етапи не лише професійного становлення, а й приватного життя в умовах війни та соціальної нестабільності часто супроводжуються хворобливою психологічною перебудовою, підвищеною чутливістю до зовнішніх впливів, що порушує внутрішню рівновагу, викликає виникнення нових потреб та ін. Серед важливих факторів, що визначають психологічну готовність особового складу в умовах воєнного часу і під впливом яких формується мотиваційна структура у сфері трудової діяльності, можна виділити: внутрішні фактори, пов'язані та зумовлені трудовою діяльністю; склад роботи, праця, усвідомлення власних досягнень, визнання з боку оточуючих, стосунки з колегами, можливості вдосконалення, бажання просування та почуття відповідальності, досягнення на роботі. Виходячи з цих мотивів, робота приносить максимальне задоволення і не вимагає контролю і примусу; організаційна політика та методи керівництва вищого керівництва, стиль керівництва, лідерські здібності, стосунки з безпосереднім керівництвом, з адміністрацією, умови праці, організація праці, клімат-психологічні, соціальні та грошові винагороди, соціальний та професійний статус.

У цьому плані актуалізовано виклад власного бачення поняття «психологічна підготовка особового складу до керівництва організаціями в умовах воєнного часу» – як стан доброго гумору та мобілізації психіки, спрямований на ефективну реалізацію знання, уміння, подолання професійних та соціально-психологічних проблем у процесі діяльності, які дозволять швидко орієнтуватися в ризикованих обставинах та надзвичайних ситуаціях, приймати найбільш раціональні рішення щодо їх усунення та проявляти ініціативу в їх реалізації.

Тому, досліджуючи мотивацію працівників, необхідно враховувати як соціальні, так і психологічні аспекти цього явища. Але для того, щоб успішно керувати колективом організації в умовах військового стану, обов'язковою є присутність лідера. Принаймні в цілому керівник повинен вивчати основні мотиви

поведінки, діяльності та взаємин підлеглих, знати їхні бажання та інтереси, уміти впливати на мотиваційну сферу особистості та прогнозувати результати роботи.

Стимулювання є одним із засобів мотивації. З іншого боку, розвиток потреб і стимулів сприяє більш ефективному формуванню мотиваційних моделей, виникненню і розвитку нових мотивів. Прикладом формування раціональної схеми мотивації особового складу у воєнний час є стимулювання, яке виконує багато функцій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Функції сприяння трудовій поведінці та мотивації персоналу під час війни

Напрямки сприяння	Напрямки мотивації особового складу
Економічні функції	ефективне стимулювання працівників забезпечують приріст продуктивності праці на підприємстві
Соціальні функції	дохід працівника надає низку економічних і соціальних переваг і дозволяє йому займати певне місце в соціальній структурі колективу і всього суспільства.
Соціально-психологічні функції	стимулювання впливає на формування внутрішнього світу працівника - його потреб і цінностей, орієнтацій і установок, мотивів поведінки на роботі і його ставлення до роботи.
Морально – виховні функції	підвищення моральних характеристик персоналу; стимулювати та підтримувати добрий морально-психологічний клімат у колективі

Функції сприяння трудовій поведінці та мотивації персоналу під час війни наведені в табл. 1.1. мають комплексний вплив на трудову поведінку та мотивацію працівників. Тому в період з лютого по квітень 2022 року Європейська Бізнес Асоціація спільно з журналом «Персональний менеджмент» провели опитування про український ринок праці. Виявлені зміни отримані в результаті дослідження,

відображені в табл 1.2 та, демонструють що змінилася мотивація особового складу в компаніях в умовах воєнного часу.

Важливо, що 94% компаній заявили, що їх компанія допомагає своїм співробітникам під час воєнного стану. 76% компаній виплачують своїм співробітникам повну зарплату, 52% компаній пропонують психологічну підтримку, 48% компаній допомагають переїхати в інше місто/країну, 35% компаній оплачують проживання в іншому місті, 34% компаній виплачують премії та бонуси, 32% компаній покривають частину витрат на оренду, 17% організують навчання. З іншого боку, 78% компаній не очікують звільнень у 2022 році.

Таблиця 1.2

## Зміни в компаніях під час війни в Україні

Характеристика змін	%
Вдосконалення напрямку діяльності	23
Переміщення виробничих потужностей	16
Реорганізація підприємства	12
Простої у виробничому процесі	10
Призупинення діяльності на невизначений період	8
Закриття дочірніх відділів	7
Підприємство працює без змін	18
Зміни в чисельності і структурі кадрів	74
Припинення соціальних виплат на підприємстві на освіту	26
Припинення преміювання працівників	16
Скорочення штату працівників	13
Зниження величини заробітної плати	11
Звільнення працівників	2
Прийняття додатковий працівників на виробництво	3

Крім того, 76% компаній відповіли, що не будуть знижувати зарплати. З

переліку змін і досліджень інших організацій, який є далеко не вичерпним, вони дійшли висновку, що після початку війни на підприємствах почала функціонувати нова система мотивації. Так, компанія SoftServe запровадила можливість передоплати та «заморозки» виплат: за бажанням працівник може отримати частину зарплати та відкласти решту; запроваджує нові види прогулів (через авіанальоти, бойові дії чи відсутність електроенергії) через оплачувані позапланові відпустки. Для особового складу, який захищає Батьківщину, були введені відпустки у зв'язку з військовими діями та відпустки з питань внутрішньої безпеки. Будуть запроваджені додаткові бонуси – за добровільну працю серед працівників, які забезпечують безперервний технологічний процес; робота в зоні, де немає активних бойових дій, але напруженість; працівники, які працюють замість колеги, який був відсутній під час бойових дій; разовий бонус для волонтерів; рівень знань працівників про умови їх оплати праці, методику розрахунку розміру участі в прибутку (премії, компенсації тощо). Співробітники отримують оновлену інформацію про ключові фінансові досягнення організації за минулі періоди, щоб допомогти їм краще зрозуміти зв'язок між їхньою зарплатою та ефективністю роботи. забезпечити впровадження в компанії.

У цьому контексті доцільно створити в організації «корпоративний фонд» для забезпечення мотиваційного впливу на працівників. Фонд буде не тільки інструментом мотивації працівників, а й засобом підвищення якості життя на роботі, заходом удосконалення соціальної політики організації, що дасть можливість отримувати додатковий дохід, оскільки організація буде робити ці ресурси можуть використовувати. (тимчасово) для власних соціально-економічних потреб та потреб Збройних Сил.

За роки війни відбулися зміни не тільки на рівні внутрішнього управління організаціями, а й на рівні законодавства. Як відомо, 15 березня 2022 року Верховна Рада України ухвалила Закон «Про організацію виробничих відносин в умовах воєнного стану». З метою негайного залучення до роботи нових працівників, а також

усунення дефіциту кадрів і робочих рук, особливо у зв'язку з фактичною відсутністю працівників, які у зв'язку з бойовими діями були евакуйовані на іншу територію, перебувають у відпустці, непрацездатні або тимчасово втратили непрацездатних або доля яких тимчасово невідома, роботодавці можуть укласти строкові трудові договори з новими працівниками на час дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника. Тому що без діючого підприємства, яке дозволяє українцям прогодувати себе і Збройні Сили, виграти війну буде важко.

За допомогою регулярних опитувань за допомогою простих і уніфікованих програм ми дізнаємося, чи працівники в безпеці, чи хто потребує допомоги (консультації психолога).

Непередбачувані та нерегулярні стимули мотивують більше, ніж очікувані та передбачувані. У сучасних умовах краще працюють немонетарні форми мотивації: продовжуйте використовувати елементи графічного зовнішнього вигляду та корпоративної культури – це забезпечує згуртованість колективу; організувати поїздки для кращих співробітників і кращих відділів (якщо дозволяють умови безпеки); відзначати кращих працівників врученням почесних грамот у присутності своїх колег.

Мотивація може вас надихнути. Майте на своєму робочому місці (або у своїй команді) «дошку побажань», де ви розміщуєте фотографії того, чого б ви хотіли мати чи досягти після війни. Психологи називають цю методику візуалізацією і вважають її однією з найефективніших у психології. Для багатьох він може бути надихаючим прикладом сильних та успішних людей, які багато чого досягли в особистому житті, а також певним мотиватором професійного розвитку співробітників у плануванні кар'єри.

Таким чином, раціональна модель доводить, що стимули є основним рушієм впливу на персонал і що головною метою мотивації є одночасне задоволення потреб персоналу та організації. При цьому слід мати на увазі, що стимулювання в даному

випадку є потужним засобом і вирішальним зовнішнім фактором впливу на персонал у процесі розвитку мотивації. При цьому для впливу на персонал використовуються різні види мотивації.

Водночас мотивація сприяє розвитку персоналу. Модель самоактуалізації сприяє прояву всіх внутрішніх мотивацій кожного співробітника, таких як: здатність до самовираження, кар'єрного росту, прояву творчої ініціативи та ін. Розвиток відбувається тоді, коли людина має уявлення про його мету і конкретний план дій. Треба бути готовим виходити із зони комфорту, ризикувати, робити не тільки добро, а й щось нове. Треба завжди аналізувати власні дії, причини успіхів і невдач і шукати їх у собі, а не в зовнішніх обставинах.

Важливим фактором продуктивності праці є помірність (адекватність). Його буде перервано, якщо працівник не зможе ідентифікувати роботу з заданим результатом. Прикладом може бути розвиток волонтерства, іноді також надання підтримки та наставництва, особливо якщо це нова сфера відповідальності персоналу.

З початком війни внутрішня комунікація всередині організації стала дуже важливою. Керівники компаній зазвичай дуже добре інформують своїх співробітників про зміни, які впливають на кадрову політику під час воєнного стану. 23% спілкуються з керівниками структурних служб, які потім передають інформацію своїм підлеглим, 20% організують онлайн-зустрічі, де будь-який співробітник може поставити запитання керівнику компанії, у 17% компаній будь-який співробітник може поставити запитання безпосередньо керівник компанії призначає генерального директора. Важливо, що 15% генеральних директорів щотижня розміщують публікації в Messenger, а 9% – відеоповідомлення. У 15% компаній спілкування в основному здійснюється керівником.

Сучасне життя також сприяє стресу: зміни в політиці, економіці, напруга на роботі, конфлікти та особисті переживання призводять до того, що людина звикає до стресу, накопичує психологічне напруження, наближається до депресії та глибших



психічних розладів. При цьому важливий психологічний клімат у колективі та зворотній зв'язок з керівництвом організації. На даний момент всіх в організації цікавлять наступні питання: Де отримати достовірну інформацію? як поводитися в сховищі під час повітряних тривог і що робити, щоб не піддатися паніці.

Відповідно до закону Йеркса-Додсона, важливу роль відіграє оптимальний рівень тривожності, а не тільки мотивація. Це має дозволити людині приймати зважені рішення, а не викликати паніку та марну витрату енергії. Це психологічний стан, який відповідає за енергію та волю людини до перемоги.

Відповідно до закону економічного розвитку: розуміння мотиваційного оптимуму допомагає менеджерам підвищити ефективність своїх співробітників. З цієї точки зору, він не використовується для покращення результатів маніпулювання заробітною платою; в особистісному розвитку – в гонитві за особистісним зростанням не варто надмірно розслаблятися і перевтомлюватися. Пам'ятайте, що будь-які зміни потребують часу та терпіння.

Тісний зв'язок між мотивами простежується в третій закономірності – співучасті. Р. Лайкерт виділив дві основні форми лідерської поведінки, одна з яких орієнтована на роботу, а друга – на працівника.

Таким чином, керівництво українських підприємств у воєнний час, надає важливого значення працівникам, а саме: здоровому сну, інформаційній гігієні, можливості реабілітації. Велике значення в компанії потрібно надавати фізичному та психічному здоров'ю колективу. Перевірений до війни цей інструмент підтримує моральний дух команди, запобігає паніці та допомагає планувати нові проекти.

Патріотизм і почуття відповідальності людей, їх бажання підтримати армію та готовність працювати в умовах повітряної загрози, щоб забезпечити населення значними ресурсами, є одними з найважливіших завдань українців сьогодні. Тому керівник (керівник), намагаючись зрозуміти того чи іншого працівника, повинен насправді зрозуміти структуру його мотивацій та особливості формування його мотиваційної сфери.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ» це юридична особа з юридичною адресою: м. Дніпро, проспект Олександра Поля, 46. ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ» має власну торгову марку та інші ознаки діяльності, дозволені чинним законодавством. ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ» працює як на території України, так і за кордоном (закупівля автозапчастин та аксесуарів). Власник компанії відповідає своїм майном за результати своєї діяльності перед клієнтами, партнерами та банками.

Спеціалізацію компанії можна визначити як: оптова торгівля автомобільними запчастинами та аксесуарами, технічне обслуговування та ремонт автомобілів, продаж легкових та інших типів автомобілів. Компанія постачає своїм клієнтам автомобільну та побутову продукцію, продає та обслуговує свою продукцію.

Компанія є конкурентоспроможною на ринку надання автомобільної продукції та послуг як у Дніпропетровській області, так і за її межами. В рамках своєї діяльності компанія прагне до завоювання нових видів послуг та завоювання нових ринків і споживачів. Компанія дотримується стратегії зростання, що виражається в постійному освоєнні нових ринків і отриманні прибутку. Основну групу користувачів складають юридичні, фізичні особи та державні заклади, яким необхідно надавати якісні автомобільні товари та послуги.

Активи ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ» формуються за кошти засновницьких внесків, прибутку від продажу товарів і послуг, а також залучених коштів. Для того,

щоб забезпечити діяльність компанії від непередбачуваних подій, компанія створила резервний фонд (страховий фонд), наділений 5% щорічних відрахувань від чистого прибутку. Прибуток ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» є частиною доходу, що залишився після сплати податків, кредитних зобов'язань та інших платежів.

Збут своєї продукції, робіт та послуг ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» здійснює за власноруч встановленими або договірно фіксованими цінами і тарифами в рамках, визначених державою – шляхом участі в державних закупівлях через систему «Прозоро».

ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» управляється власником, усі інші члени керівної команди відповідають перед ним і діють лише за його розпорядженням. Штат підприємства складається з основного та допоміжного персоналу. Всього в компанії працює 52 людини, з яких 46 працює у відділеннях, а решта на основному складі. Працівники підприємства працюють за трудовим договором. Підприємство проводить активну політику соціального захисту працівників. Окрім соціального забезпечення, усі працівники компанії мають право на медичне страхування на випадок нещасних випадків та інших захворювань відповідно до порядку та на умовах, встановлених законодавством.

Управління в ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» має лінійно-функціональну структуру. Це означає, що рівні управління компанією є вищими та нижчими, а керівництво компанії поділяється на лінійних та функціональних менеджерів.

Для внутрішнього середовища ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» притаманні такі недоліки: на підприємстві відсутня система нормування та раціональна організація праці, мало приділяється уваги управлінню запасами, не проводиться внутрішній аудит. Проте ці недоліки не мають істотного впливу на рівень ефективності підприємства. Однак, якби ці проблеми були усунені, бізнес був би більш прибутковим та рентабельним.

Планування в компанії дуже погане і неефективне. Причина цього – відсутність на підприємстві планового відділу. Немає термінової потреби в розробці

стратегічних планів компанії, оскільки компанія невелика, їй необхідно постійно адаптуватися до змін економічного середовища та мінливих потреб споживачів, а також знаходити найбільш ефективні методи здійснення своєї діяльності.

На рисунку 2.1 наведено загальну динаміку продажів продукції в ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ».

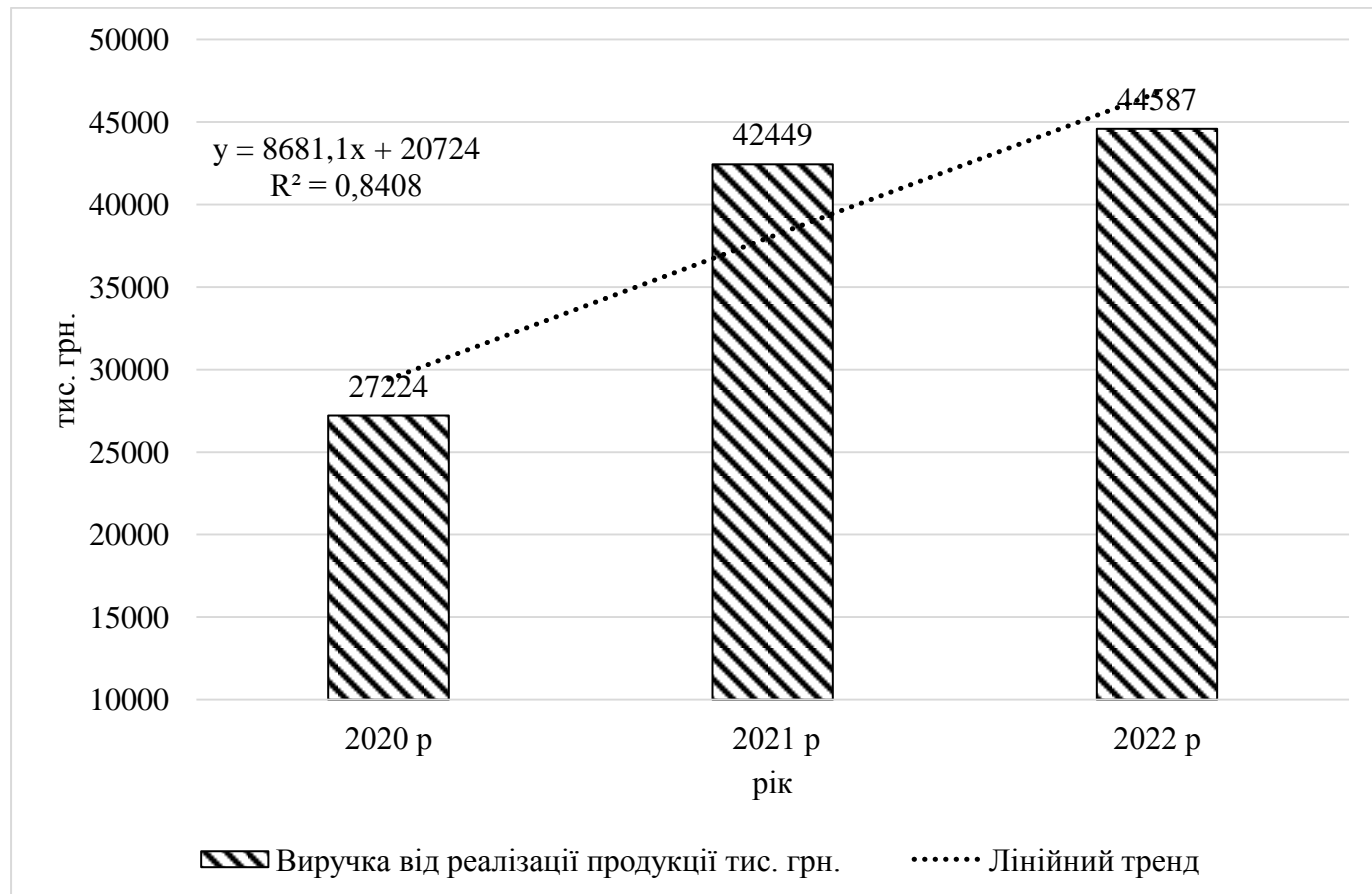


Рис. 2.1. Динаміка доходу від продажів в ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ»

У ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» виручка від реалізації продукції та надання послуг зросла в 2022 році на 17362 тис. грн., що становить 63,8 від рівня 2020 року. При цьому даний показник має стабільну тенденцію до зростання. Проведене аналітичне вирівнювання суми доходів підприємства доводить даний висновок. Параметри лінійного тренду демонструють щорічний приріст доходів у розмірі 8681 тис. грн. Так як коефіцієнт регресії складає 0,84 (наближений до одиниці) то вказану

тенденцію можна вважати достовірною.

В сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку ефективне управління використанням оборотних виробничих активів в операційній діяльності вирішує низку завдань стратегічного розвитку підприємства та гарантує необхідний рівень результативності господарської діяльності. Більшість компаній не витримують жорсткої конкуренції, не досягають високих рівнів рентабельності через їх нестачу. Оцінимо рівень ефективності використання оборотних виробничих активів ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників ефективності використання поточних виробничих активів ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р	2021 р	2022 р	Відхилення 2022р від 2020 р	
				Абс.	Відн.
Оборотність поточних виробничих активів, оборотів	0,70	0,99	1,26	0,56	79,2
Фондовіддача на поточні активи, грн./грн.	4,08	7,68	5,81	1,74	42,7
Коефіцієнт оборотності поточних активів	0,86	1,13	1,61	0,76	88,4
Час 1 обороту поточних активів, днів	421	317	223	-198	-46,9
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	3,86	4,65	8,05	4,188	108,6
Час 1 обороту виробничих запасів, днів	95	78	45	-49	-52,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	1,27	3,07	3,33	2,06	161,6
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	287	119	110	-177	-61,8
Коефіцієнт оборотності готової продукції, оборотів	10,76	24,26	62,47	51,7095	480,4
Тривалість погашення кредиторської заборгованості, днів	34	15	6	-28	-82,8
Тривалість бізнес-циклу, днів	340	168	108	-232	-68,3
Тривалість фінансового циклу, днів	269	96	37	-232	-86,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,88	5,25	6,35	3,48	120,7

Оборотність поточних виробничих активів у 2022 році зросла на 79,2 %

порівняно з 2020 роком, що свідчить про зменшення частки інвестованих активів та зростання чистих продажів. Фондовіддача на поточні активи у 2022 році становить 5,81 грн/грн, що вище, ніж у 2020 році на 42,7 %. Період інвестування оборотних коштів у 2022 році становить 223 дні, що на 46,9 % менше, ніж у 2020 році, що свідчить про те, що ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» зросла швидкість збуту товарів.

Рівень оборотності дебіторської заборгованості зріс на 61,6 % з 2020 по 2022 рік, що означає, що доходи вищі, ніж середня дебіторська заборгованість. Через високу інфляцію у 2022 році термін погашення дебіторської заборгованості буде скорочено до 177 днів. Період бізнес-циклу, фінансового циклу, скорочується з кожним роком. Проаналізувавши показники ділової активності, встановлено, що ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» знаходиться в доброму стані, кошти швидко обертаються, що свідчить про високу ділову активність на галузевому ринку.

Динаміка показників стану основних засобів ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» за 2020-2022 роки представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників основних виробничих активів ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» за 2020-2022 рр.

Назва показника	2020 р	2021 р	2022 р	Відхилення 2022 від 2020
Сума основних виробничих активів підприємства, тис. грн.	53470,1	71956,9	66611,7	13141,6
Частка основних виробничих засобів в активах, %	16,42	11,97	19,51	3,10
Частка активної частини основних виробничих активів, %	78,40	73,67	72,23	-6,17
Частка пасивної частини основних виробничих активів, %	16,60	19,33	17,77	1,17
Коефіцієнт зносу основних виробничих активів	0,79	0,72	0,70	-0,09
Коефіцієнт оновлення основних виробничих активів	0,105	0,242	0,108	0,004

Коефіцієнт вибуття	0,019	0,037	0,054	0,035
--------------------	-------	-------	-------	-------

За звітний період сума основних виробничих активів на балансі підприємства зросла на 13141,6 тис. грн., що призвело до збільшення вартості активів. Значне збільшення показника є результатом розширення виробництва на досліджуваному підприємстві. Це також відобразилося у збільшенні частки основних фондів в активах на 3,1 в.п.

Оцінимо рівень ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» (табл. 2.3). Значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів зумовлене значним збільшенням обсягів виробництва з одночасним скороченням чисельності працівників. Завдяки цій тенденції погодинна продуктивність праці значно збільшилася.

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «СТАЛКЕР  
ІНЖИНІРИНГ»

Показник	2020 р	2021 р	2022 р	2022 до 2020	
				Абс.	Відн.
Кількість працюючих на підприємстві, чол.	52	46	44	-8	-15,38
Кількість робочих днів, відпрацьованих 1 працівником, днів	174	152	197	23	13,22
Тривалість робочого дня, годин	7,0	7,5	6,8	-0,2	-2,86
Отримано доходу в розрахунку на:					
відпрацьовану 1 год., грн.	429,8	809,5	756,4	326,6	75,98
відпрацьований 1 робочий день, грн.	3008,9	6071,1	5143,8	2134,9	70,95
на 1 працівника, тис. грн.	523,5	922,8	1013,3	489,8	93,55

Зокрема річна продуктивність праці зросла майже вдвічі а, приріст годинної та денної продуктивності праці склав 75,98 та 70,95 % відповідно. На рисунку 2.2



представлено аналітичне вирівнювання рівня продуктивності праці в ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ» за період дослідження.

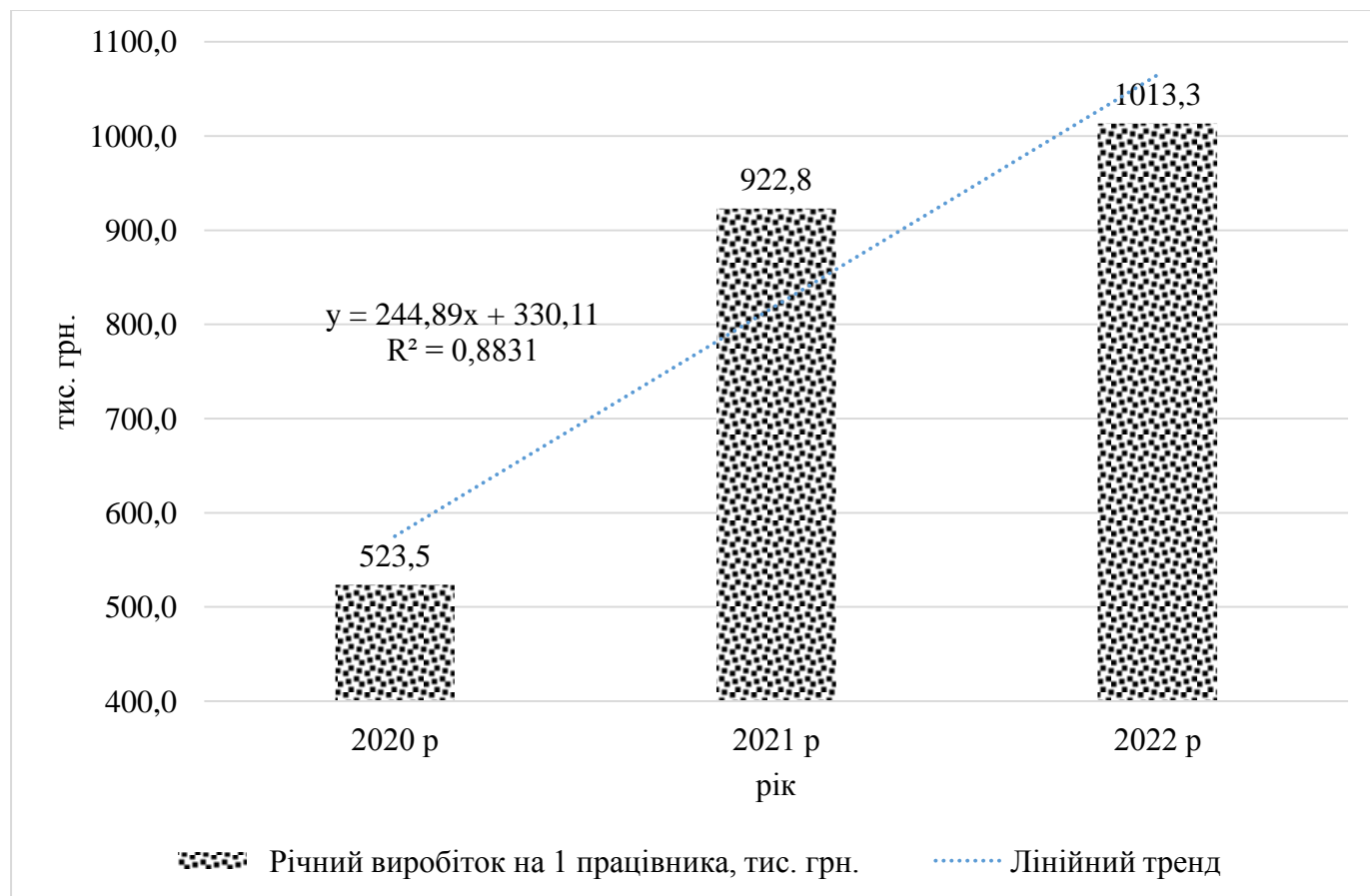


Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання річного виробітку на одного працівника в ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»

Параметри результуючого лінійного тренду показують, що продуктивність праці на ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ» має тенденцію до зростання з річним абсолютним приростом 245 тис. грн на одного працівника. Загальна оцінка діяльності підприємства здійснюється на основі таких показників діяльності, як рентабельність і прибутковість, які характеризують результати діяльності підприємства в цілому, рентабельність окремих видів діяльності (виробництва, торгівлі, інвестицій), окупність витрат. і т. д. Показники рентабельності більше

характеризують кінцевий результат діяльності, ніж прибуток, оскільки їх величина відображає співвідношення впливу до наявних або використаних ресурсів.

В табл. 2.4. наведено фінансові результати ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ».

Таблиця 2.4

Динаміка показників результативності діяльності ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ»

Показник	2020 р	2021 р	2022 р	2022 р у % до 2020 р
Дохід від реалізації, тис. грн.	27224	42449	44587	163,77
Чистий дохід від реалізації після сплати податків, тис. грн.	23430	33539	36129	154,20
Питома вага чистого доходу в загальній сумі надходжень, %	86,1	79,0	81,0	-5,1
Витрати на здійснення операційної діяльності, у тому числі:				
а) виробнича собівартість продукції	13873	26086	26441	190,59
б) адміністративні витрати;	229	390	367	160,41
в) витрати на збут;	764	296	1335	174,84
г) інші операційні витрати.	4377	994	1878	42,91
Валовий прибуток (збиток)	4186	5774	6107	145,87
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	3 489	4 812	5 089	145,87
Чистий прибуток, тис. грн.	2861	3946	4173	145,87
Рентабельність реалізованої продукції, %	10,51	9,29	9,36	-1,15 в.п.
Рентабельність виробництва, %	20,62	15,13	15,78	-4,84 в.п.
Рентабельність активів, %	7,83	8,02	9,17	1,34 в.п.
Рентабельність власного капіталу, %	9,40	11,23	13,29	3,90 в.п.
Рентабельність оборотного капіталу, %	11,74	12,68	15,13	3,38 в.п.

Виручка ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» зросла на 63,77 % за 2020-2022 роки, а чистий прибуток лише на 45,87 %. Тому підприємству слід вживати заходів щодо зниження операційних витрат. Чистий дохід від реалізації після сплати податків підприємства збільшився на 1921 тис. грн., при цьому приріст чистого прибутку склав 1312 тис. грн. Проте, незважаючи на збільшення суми доходу компанії, рентабельність діяльності підприємства в цілому мала тенденцію до зниження. Це означає, що компанії слід звернути увагу на ті напрямки діяльності, які

призвели до зниження прибутковості компанії.

## **2.2. Організація процесу мотивації в управлінні персоналом ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»**

Мотивація – це внутрішнє бажання людини діяти відповідно до поставлених цілей, інтересів, задоволення потреб. Оскільки потреби людей постійно змінюються, необхідно вивчати їх і вдосконалювати систему мотивації відповідно до нових умов. Потреби людини – нестача чого-небудь, інтереси - об'єктивна потреба у виконанні певних функцій з метою задоволення потреб. Якщо мотив – це внутрішня рушійна сила, то стимул – це зовнішня причина, вплив, який має цілеспрямований характер і спонукає людину до певних дій, у тому числі до трудових. Стимули впливають на прихильність, старанність, наполегливість, цілеспрямованість і сумлінність працівників організації. Різні категорії працівників мають різні цілі праці, різні мотиви і, отже, різні стимули. З цього випливає, що для досягнення певного результату від роботи тих чи інших працівників, у тому числі керівників підприємства, необхідно поставити цілі та знайти дієві стимули для їх своєчасного досягнення з урахуванням потреб та інтересів працівників.

Підходи до мотивації повинні базуватися на врахуванні потреб співробітників (первинних – фізіологічних, вторинних – психологічних) і розробці системи заохочення на основі винагороди (внутрішніх і зовнішніх цінностей для людини). Потреба породжує інтерес у розумі людини, а інтерес породжує мотив. Відповідно, мотиви визначають певні форми поведінки людини, спонукають її діяти і діяти з метою отримання винагороди та досягнення певних цілей. Основні стимули для працівників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ» – матеріальні (зарплата, премії, участь у прибутку тощо). Нематеріальні стимули (подяка, винагорода, повага, право на матеріальні блага, довіра, свобода дій і прийняття рішень тощо) присутні, але їм бракує сучасних інноваційних форм. Тому рекомендується вивчити можливі моделі стимулювання ефективної роботи співробітників, з акцентом на керівників компанії.

Адміністративно-управлінський персонал ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» поділяється на керівників, експертів і допоміжний персонал. Керівники – це працівники, які виконують функції загального керівництва компанією (тобто ієрархічні та функціональні менеджери, менеджери вищого рівня (директор і його помічники), середнього (майстри цехів і служби) і нижчого (керівники цехів, майстри). Фахівці – це особи, які займаються створенням і впровадженням у виробництво нових знань і технологій, розробкою шляхів вирішення конкретних виробничих завдань і управлінням економічного профілю (інженер з охорони праці, начальник адміністративно-господарського відділу).

Таблиця 2.5

Основні функції основних категорій адміністративно-управлінського персоналу ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ»

Посада	Посадові обов'язки
Директор компанії	Здійснює загальне регулювання усіх виробничих процесів, формує, корегує та контролює виконання визначених цілей діяльності
Заступник директора з фінансових питань	Контроль та аналіз за рухом фінансових потоків на підприємстві, формування оптимальної структури джерел фінансування діяльності, співпраця з фінансовими установами (комерційні банки, кредитні спілки та ін.), систематичне здійснення аналізу фінансового стану підприємства, здійснення процесу управління поточними активами підприємства, контроль за витратами енергоресурсів на підприємстві, розробка проектів щодо оптимізації витрат, оподаткування підприємства та розрахунок загальних резервів підвищення ефективності роботи.
Головний бухгалтер	Організація ведення бухгалтерського обліку на підприємстві, контроль за роботою бухгалтерії, формування та складання фінансової звітності для власника та державних контролюючих органів, проведення поточного аналізу діяльності, організація системи внутрішнього аудиту на підприємстві.
Юристконсульт	Систематичний контроль за укладанням договорів, проведення перевірку контрагентів щодо їх лояльності та платоспроможності, співпраця з органами державної влади при необхідності, консультування співробітників компанії з можливих юридичних колізій, поточний супровід діяльності.
Економіст-плановик відділу труда і заробітної плати	Контроль за дотриманням обліку та оформлення працівників, складання планів соціально-економічного розвитку підприємства, облік та нарахування заробітної плати, кадровий супровід діяльності компанії
Економіст комерційного	Контроль за рівнем платіжної дисципліни, аналіз клієнтів компанії, пошук нових напрямків діяльності, супровід нових клієнтів до повного

відділу	закріплення за рядовим менеджером.
---------	------------------------------------

Система мотивації керівного персоналу ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» складається виключно на матеріальних стимулів. Інженерно-технічним працівникам і службовцям установлюються штатні посадові оклади. Можна говорити про зацікавленість працівників у нормальному функціонуванні компанії, оскільки наявність прибутку дозволяє здійснювати додаткові виплати. Проте виділити індивідуальний внесок кожного працівника адміністративно-управлінського апарату в загальний результат важко. На кінцевий результат також можуть вплинути проблеми, які заважають усій організації досягти високих результатів. Тому керівництво ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» рекомендує виявити наявні проблеми та призначити відповідальних підрядників для їх вирішення. В табл. 2.6 представлено перелік проблем корпоративного управління та керівників, відповідальних за їх вирішення.

Таблиця 2.6

## Розподіл відповідальності за проблеми ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ»

Проблеми	Відповідальні працівники
1. Відсутність дорогої технологічної складової, що знижує якість товару, знижує попит на продукцію	Власник підприємства; Заступник директора з фінансових питань
2. Обсяг реалізованої продукції нижче точки беззбитковості, завантаження виробничих потужностей 50%, збитковість виробництва, загроза банкрутства.	Власник підприємства; Заступник директора з фінансових питань Комерційний директор
3. Низька диверсифікація виробництва	Власник підприємства; Заступник директора з фінансових питань Комерційний директор, Начальник планово-економічного відділу Головний технолог

Власник підприємства не мотивований розвивати бізнес далі, не інвестує у оновлення капіталу та не отримують прибутку, а загальну позицію вимагають отримання максимально можливої готівки з бізнесу перед майбутнім продажем майна. Звісно, якщо топ-менеджмент не несе відповідальності за підвищення ефективності компанії, управлінський персонал не мотивований підвищувати прибутковість об'єкта управління. Фактично управлінський персонал виконує обов'язки власників.

Приклад формування мотиваційних цілей управлінського персоналу наведено на рис. 2.3, де з метою забезпечення рентабельності виробництва пропонується залучення довгострокових інвестицій у диференціацію виробництва, збільшення обсягів реалізації, отримання прибутку, відновлення ліквідності та прискорення кругообігу оборотних коштів.

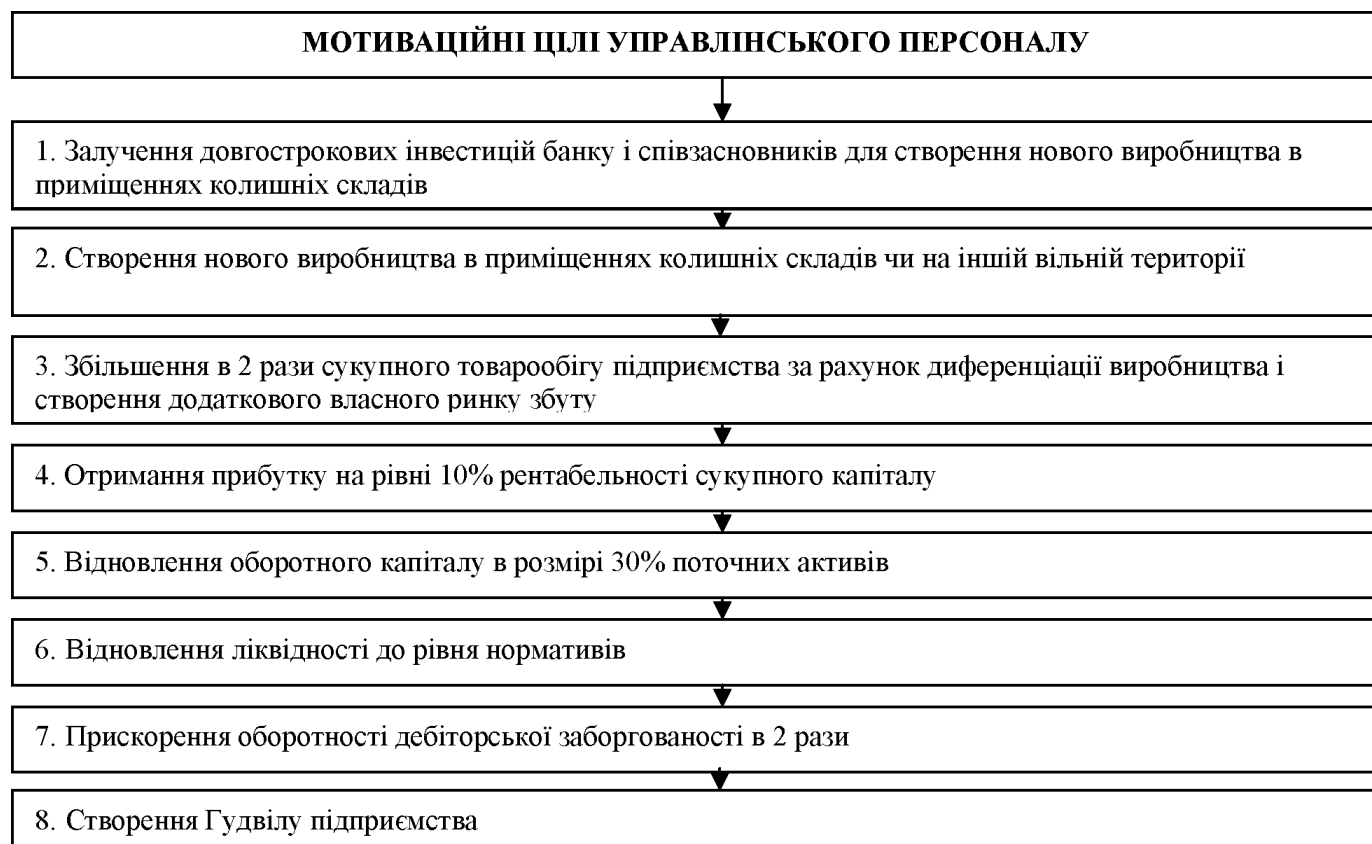


Рис. 2.3 Формування мотиваційних цілей управлінського персоналу ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ»

Визначивши мотиваційні цілі доцільно встановити перелік відповідальних осіб за кожною встановленою ціллю з визначенням посади та обов'язків (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розподіл відповідальності за виконання мотиваційних цілей ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ»

Визначена ціль	Відповідальні за виконання мотиваційних цілей
1. Використання довгострокових інвестицій від банку та додаткових вкладень власників	Власник компанії - за всі вказані цілі. Директор компанії - за всі вказані цілі.
2. Диверсифікація та розширення	Заступник директора з фінансових питань - за всі вказані цілі.
3. Збільшення загального обсягу продажів компанії в 2 рази.	Головний бухгалтер - за всі вказані цілі.
4. Досягти прибутку, що дорівнює 10% рентабельності загального капіталу	Головний інженер - за розширення асортименту та проведення ребрендингу.
5. Рентабельність оборотних коштів становить 30% оборотних коштів	Юристконсульт - за спілкування з банком, консультації щодо зростання вартості компанії.
6. Повернення ліквідності до нормативних рівнів	Головний економіст - за всі вказані цілі.
7. Подвійне прискорення оборотності претензій	Економісти та бухгалтерія – збільшення загального обсягу продажів компанії, повернення ліквідності до нормативних рівнів,
8. Проведення ребрендингу компанії	підбір і перепідготовка кадрів
9. Зростання вартості компанії	

Різні менеджери відповідають за різні цілі. За всі вказані цілі в ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» відповідають тільки власники, директор, заступник директора з фінансових питань і головний бухгалтер. Щоб забезпечити зростання вартості компанії, необхідно забезпечити збереження отриманого прибутку. Цю роль виконує безпосередньо фінансовий директор, спеціаліст планово-економічного відділу. Але собівартість продукції, що впливає на рентабельність, залежить від головного технолога, конструктора. Від професіоналізму спеціалістів з продажу залежить вартість запасів, боргів та дебіторської заборгованості, які безпосередньо впливають на створення вартості компанії.

Фахівці та керівники повинні знаходити консолідовані рішення поставлених перед цільовими групами завдань. Оскільки в компанії пропонується встановити 10 стратегічних мотиваційних цілей, то через однорідність завдань, які вирішуються, необхідно створити 10 цільових груп, періодичні зустрічі яких можна переплітати або об'єднувати в одну велику групу, та особи відповідальних учасників. Змішані групи співробітників повинні працювати разом для вирішення завдань. Таким чином досягається ефект мультиплікативної синергії. Жоден менеджер не винагороджується за вирішення конкретного завдання. Усіх цікавить загальний результат. І якщо хтось зробив дуже хорошу роботу, але завдяки іншому виконавцю ми досягли бажаного результату, ніхто не може отримати винагороду, включаючи топ-менеджмент. Компанія повинна зосереджуватися на прибутку, а не на робочому процесі.

Для забезпечення досягнення мотиваційних цілей необхідно розробити систему стимулювання: матеріального та морального. Усі працівники повинні мати творчу свободу. Працівників, які не здатні творити, потрібно замінити. Творчі люди повинні отримувати високі зарплати, щоб залучити найкращі результати.

В основі трудової мотивації лежить створення умов, які змушують співробітників відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації. Місія, бачення і перспективи розвитку компанії повинні бути відображені в системі мотивації співробітників, оскільки мотивація відображає і визначається цілеспрямованою поведінкою. Відповідно до японської теорії управління «Hoshen Management», всі зусилля співробітників компанії повинні бути спрямовані в одному напрямку. Корпоративна місія, стратегія і завдання, які вирішує кожен відділ і кожен співробітник, сходяться в точці, яка максимально наближається до корпоративної мети і забезпечує її подальший розвиток. Процес мотивації кожної людини часто індивідуальний. Мотиваційні інтереси людей відрізняються один від одного. Існує різний вплив одних і тих же мотивів на різних людей, різний ступінь залежності дії одних мотивів на інші. У



деяких людей бажання досягти результату може бути дуже сильним, тоді як в інших це бажання може бути відносно слабким.

Це слід враховувати при розробці системи мотивації. По-перше, можна спеціально відібрати співробітників з приблизно однаковою мотивацією, наприклад через задоволення від процесу роботи, при вирішенні складних завдань. По-друге, при розробці системи заохочення необхідно підібрати певну кількість різних видів заохочень, щоб кожен міг знайти найбільш ефективний для себе. Це має бути поєднання матеріальних і моральних стимулів, гордості за колектив, компанію та продукт. Щоб створити самостійно функціонуючий механізм мотивації, необхідно надати менеджерам повну свободу рішень, поставити чіткі цілі та результати, за які працівники отримують винагороду.

Запропоновано приклад системи управлінської мотивації, яка складається з матеріальних і моральних стимулів (рис. 2.4).

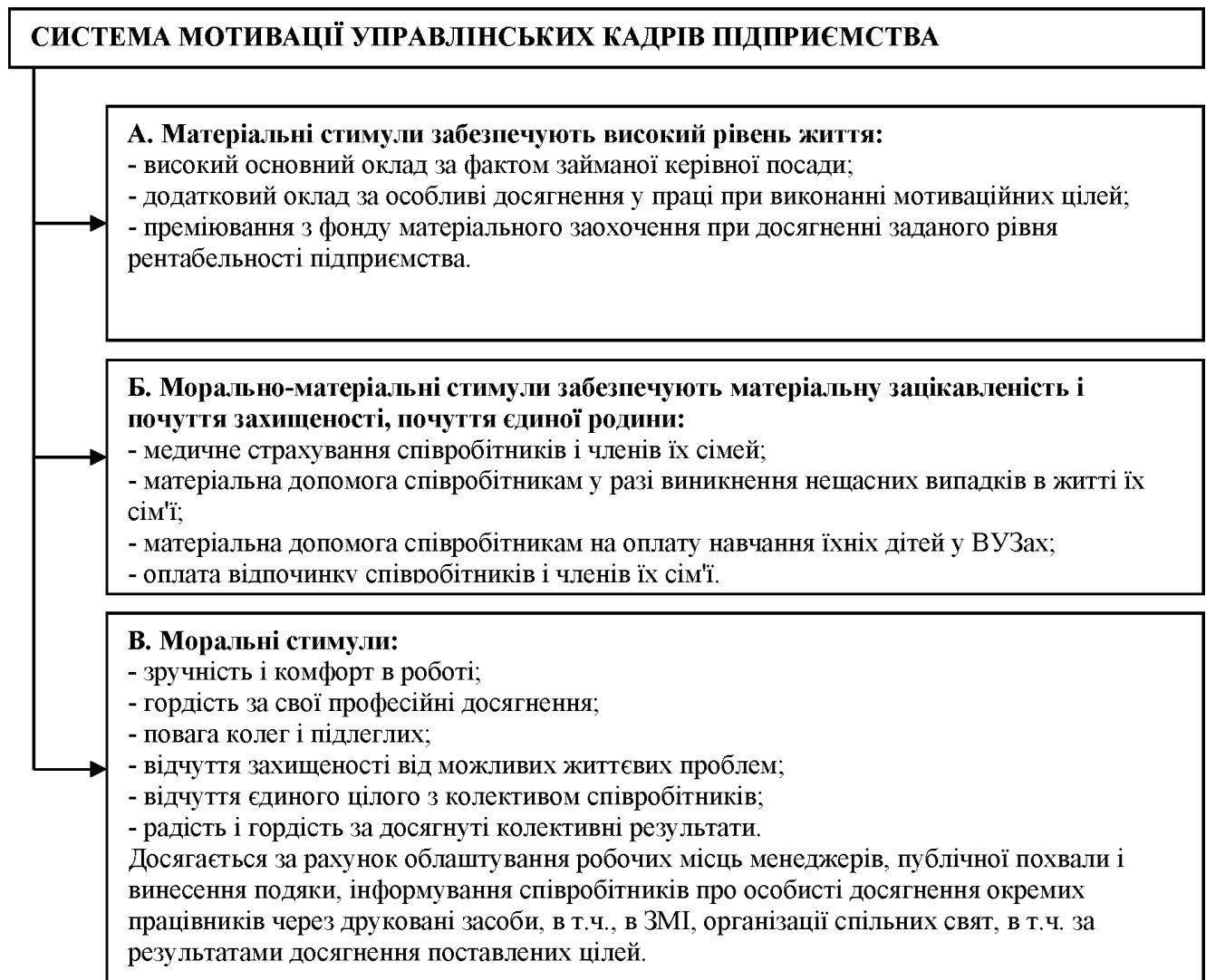


Рис. 2.4. Система мотивації управлінського персоналу ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ»

Матеріальне стимулювання в ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» здійснюється на основі системи оплати праці.

По-перше, оклади робітників, техніків-інженерів і касирів потрібно скласти двома частинами. Заробітна плата – принцип виплачується персоналом у кожному сценарії в остаточній формі на формальному рівні, забезпечення не нижче трьох мінімальних заробітних плат, прийнятих на даний момент в Україні. Для бюджету перших двох друга половина заробітної плати формується пропорційно зниженій цільовій мотивації: додатковий фонд оплати праці осіб у рамках трудового середовища (в адміністративній структурі). витрати) та кошти на придбання

обладнання (з повним доходом). «Про виплату доплат за особливий доступ до роботи» та «Про премію».

В іншому випадку при досягненні мотиваційних цілей заробітна плата працівників управлінської діяльності буде знижена на 40% в залежності від можливих результатів, сформую додаткову частину фонду для фінансування роботи на плановий період.

Тому працівники топ-менеджменту захочуть отримати певний метод мотивації та винагороди, коли вони досягнуть максимуму, а коли результати будуть встановлені, вони відстрочать базову зарплату.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»

#### **3.1. Оптимізація політики мотивації персоналу ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»**

Необхідно, щоб політика мотивації працівників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ» була інтегрована в систему управління персоналом, оскільки вона знаходиться на рівні економічних відносин між працівником і роботодавцем і спрямована на задоволення потреб працівника як соціального суб'єкта.

Політика особистої мотивації вдало доповнює концепції, стратегії та цілі управління ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ», тобто регулювання взаємозв'язку між оплатою праці та заробітною платою через систему нормування та винагороди (включаючи штрафи за порушення трудової дисципліни тощо) через так звані нормативні акти, керівництво може визначати трудову поведінку працівників.

За змістом політика мотивації персоналу повинна мати найефективніші стимули, які за обсягом, часом, умовами, формами, методами тощо відповідають потребам працівників і ступеню їхньої задоволеності працею.

Політика мотивації працівників повинна передбачати ситуацію на внутрішньому ринку компанії та враховувати особливі бізнес-ризики, пов'язані з якими: фінансове становище ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ» визначає склад і структуру оплати праці працівників; економічна та ринкова кон'юнктура галузі визначає рівень оплати праці (державна політика - мінімальна заробітна плата) та пільг.

Політика стимулювання має бути спрямована або на окремі професійні групи працівників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ», або на весь виробничо-управлінський

персонал, тому що: в умовах ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» існує суттєва різниця у змісті та умовах груп персоналу, різні технології для їх роботи тощо

Політика мотивації працівників повинна містити стабільні елементи (оклади та надбавки тощо) та гнучкі елементи (делегування повноважень, пільги, соціальні пакети тощо), щоб досягти сильної конкуренції працівників за трудову діяльність.

Політика мотивації працівників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» повинна враховувати менталітет і традиції розвитку територій, а також специфіку життя і

Анкетування 23 працівників виявило основні чинники мотивації працівників виробництва до праці (рис. 3.1).

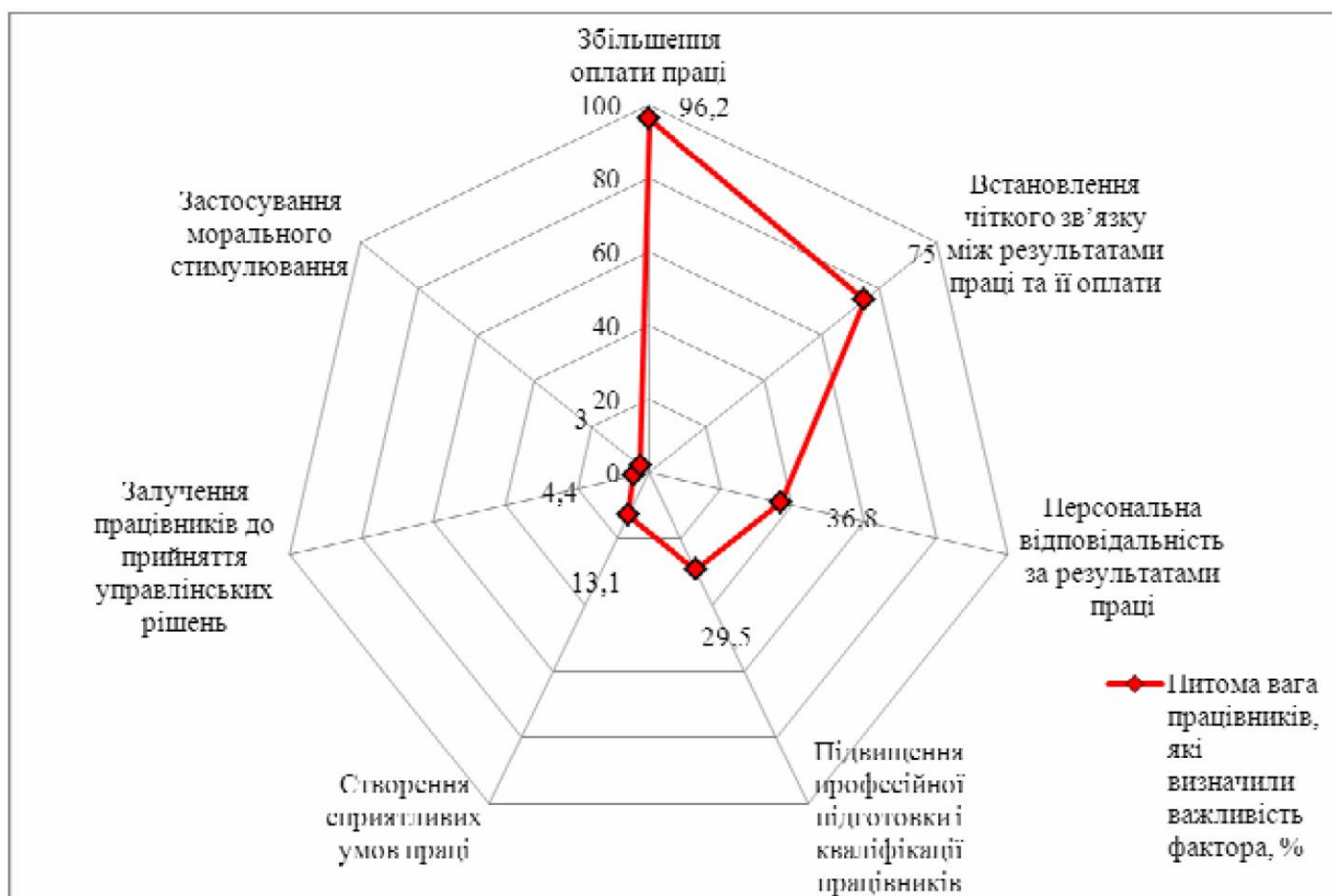


Рис. 3.1 Розподіл відповідей персоналу ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» за пріоритетами їх мотивування до праці, 2022 р.

Як свідчать дані таблиці 3.1, головним мотивуючим фактором є зарплата. Існуюча система оплати праці на підприємстві є непродуктивною, оскільки працівники виробництва часто працюють за мінімальну заробітну плату.

Таблиця 3.1

## Склад і структура фонду оплати праці ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»

Складові фонду оплати праці	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	в.п
Всього фонд оплати праці	2388,6	100,0	2765,0	100,0	3504,8	100,0	1116,2	146,7	0,0
Основна заробітна плата	1443,2	60,4	1865,2	67,5	2434,0	69,4	990,8	168,7	9,0
Додаткова заробітна плата	839,6	35,1	795,6	28,8	889,1	25,4	49,5	105,9	-9,8
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	105,8	4,4	104,3	3,8	181,7	5,2	75,8	171,7	0,8

Основну питому вагу в структурі фонду оплати праці займає оплата за здійснення основної роботи. Даний показник зріс на 68,7 % за 2020-2022 рр., проте сума яка виділена на фонд преміювання працівників зменшилася. Незначний приріст спостерігається за виплатами на цільове заохочування. В таблиці 3.2 наведені показники рівня оплати праці та її продуктивності, які сформувалися на підприємстві за період 2020-2022 рр.

Матеріали таблиці демонструють перевищення приросту продуктивності плати над рівнем оплати працівників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ». Уповільнення росту продуктивності праці показника спричинено зменшенням обсягів виробництва, але також має вплив і незадовільний стан мотивації на даному підприємстві. Однією з причин, що формує негативний рівень мотивації праці в ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ», є відсутність зацікавленості працівників в кінцевих результатах діяльності, відсутність взаємозв'язку між фінансовими результатами діяльності підприємства та рівнем оплати праці або сумою річної премії за

результатами фінансового року. Очевидно, що основним з факторів мотивації є оплата праці. Існуюча в товаристві система оплати праці не є продуктивною.

Таблиця 3.2

Динаміка росту продуктивності праці та заробітної плати працівників ТОВ  
«СТАЛКЕР ІНЖІНІРИНГ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Річний виробіток на одного працівника, тис. грн. / чол.	523,5	922,8	1013,3	489,8	93,6
Відношення рівня продуктивності праці до попереднього року, %	-	176,3	109,8	-	-
Річний фонд заробітної плати працівника, тис. грн.	45,9	60,1	79,7	33,7	73,4
Відношення середньої з/п одного працівника до попереднього року, %	-	130,9	132,5	-	-
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання середньої заробітної плати	-	1,35	0,83	-	-
Частка оплати праці у витратах, %	17,2	10,6	13,3	-4,0 в.п.	

На сьогоднішній день директор ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРИНГ» використовує матеріальні та моральні стимули для мотивації виробничого персоналу. Нематеріальне стимулювання не є системним.

Основними мотиваційними факторами для персоналу ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРИНГ» можуть бути наступні:

1. Потенційні чинники мотивації працівників: різноманітність навичок винахідливість; незалежність; розумова працездатність; точність; мобільність; адаптивність.

2. Діяльність факторів виробництва: продуктивність; складність виконуваної роботи; рівень кваліфікації; дотримання технології; трудова дисципліна.

3. Фактори соціальної активності: комунікабельність; стосунки з колегами та керівництвом; участь в управлінні виробництвом; участь у груповій діяльності.

4. Чинники творчої діяльності: ставлення до новаторства, участь у

раціоналізації та ін.

Проте результати дослідження дозволили зробити такі висновки щодо стану мотивації працівників:

Система мотивації в компанії характеризується: загальною трудовою пасивністю співробітників; низька значимість соціальної мотивації праці; необхідність підвищення кваліфікації працівників та проведення професійного навчання; види натуральних виплат; потреба в стабільній і добре оплачуваній роботі, відсутність участі в прибутках компанії.

Поведінка працівників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» мотивована очікуванням матеріальної винагороди, а низький рівень заробітної плати не стимулює працівників до виконання високопродуктивної праці та не забезпечує підвищення продуктивності праці.

Вирішальними факторами посилення мотивації працівників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» є, насамперед, матеріальне заохочення, потім персональна відповідальність за результати праці та їх оплата, навчання та підвищення кваліфікації працівників. Моральні стимули та участь у прийнятті рішень не користуються популярністю серед працівників.

Обізнаність працівників щодо внутрішньої соціальної, економічної та інноваційної політики ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ», ключових аспектів діяльності компанії, є обмеженою.

Для покращення управління мотивацією співробітників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» керівник повинен забезпечити глобальне бачення проблеми та глобальний підхід до залучення співробітників до високопродуктивної колективної праці.

Відповідно до специфіки та сучасних реалій розвитку економіки, необхідно на практиці запровадити нові «правила гри» між працівником та роботодавцем, враховуючи розробки керівника ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ», така політика мотивації персоналу, яка б враховувала наступні фактори: перегляд стратегічних



підходів «людських ресурсів» як «людського капіталу», внесок якого може забезпечити не тільки ефективне використання людських ресурсів, а й передбачуваність операційних результатів.

Вирішення таких завдань під силу директору ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» лише за умови розробки ним політики мотивації персоналу на рівні підприємства. Зокрема, політика мотивації праці ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» у цьому випадку слугуватиме основою для побудови необхідних взаємовідносин між керівником та працівниками та буде спрямована на створення балансу інтересів та посилення конкурентоспроможності. Доцільно запропонувати ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» наступне: матеріальна грошова мотивація у вигляді: заробітної плати, премій, співоплат і участі в прибутку; негрошова матеріальна мотивація у вигляді: послуг харчування, стипендіальних програм, програм навчання, програм охорони здоров'я, консультаційних послуг, житлових програм, програм, пов'язаних з освітою та навчанням дітей, соціальних виплат, страхування життя, програм допомоги по тимчасовій непрацездатності, медичної допомоги; нематеріальна мотивація у формах: заохочення у вільний час, трудові або організаційні стимули, стимули, що регулюють поведінку працівників на основі вираження суспільного визнання.

Суттєвий аспект мотивації персоналу ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ»: створення умов для прямої залежності продуктивності праці співробітника від результатів роботи підприємства, що сприяє відчуттю задоволення від роботи та її оплати. Доцільно розробити прогресивну систему співоплати: вона може включати співоплату за роботу, складність, креативність і раціоналізацію, премії за прогули або продуктивність і заохочення для участі в прибутках компанії. Для підвищення мотивації співробітників керівник ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» повинен зосередитися на створенні справедливої системи винагороди, яка відповідає заслугам співробітника і не впливає на баланс його участі по відношенню до інших співробітників колективу.

Залежність продуктивності праці від мотивації через винагороди має майже

лінійний характер. На основі побудованої кореляційної залежності рівняння регресії має вигляд (рис. 3.2). Кореляційний аналіз впливу заробітної плати на продуктивність праці та розрахований коефіцієнт регресії показують, що при збільшенні середньорічної заробітної плати на 1000 грн продуктивність праці підвищується на 6116,8 грн. Так як коефіцієнт регресії  $R = 0,9055$  наближений до одиниці, то вказана залежність справедлива.

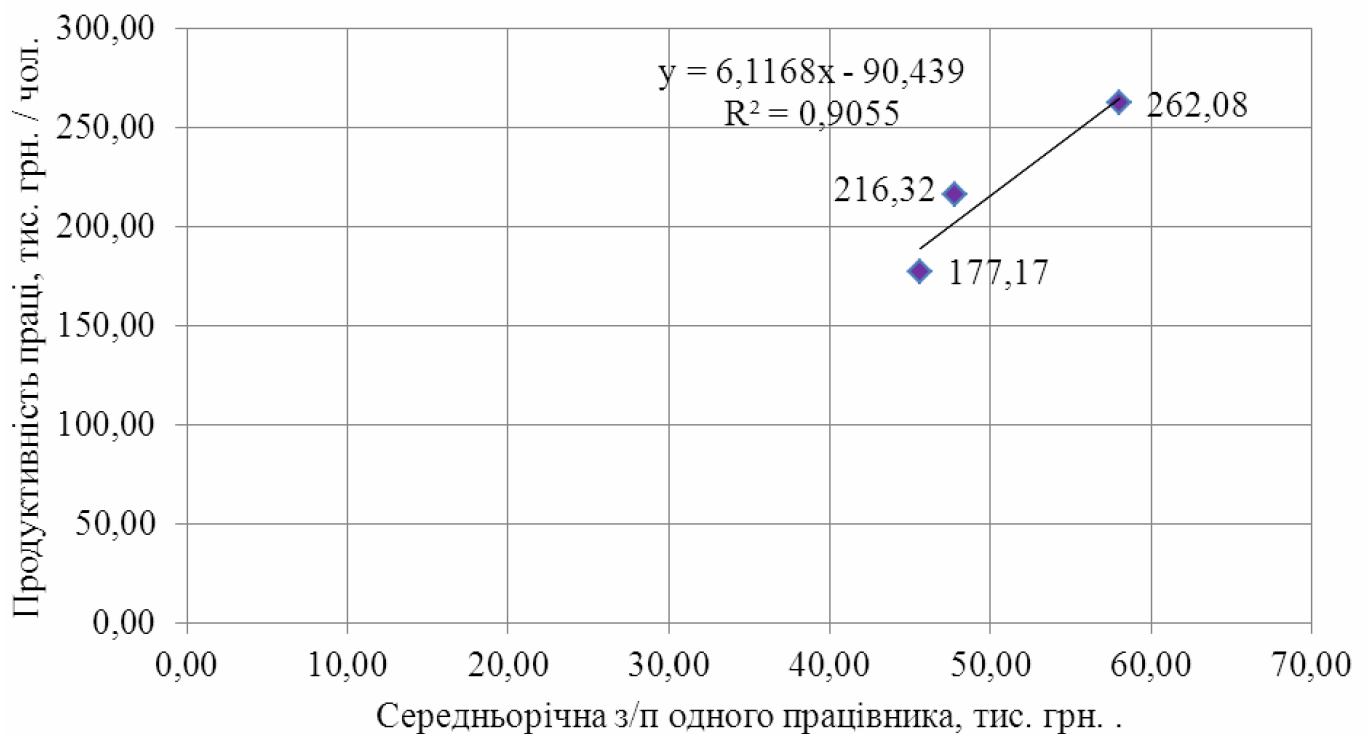


Рис. 3.2. Кореляційно-регресійний зв'язок між продуктивністю праці та рівнем середньомісячної оплати праці в ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»

Таким чином, більш висока заробітна плата активізує розвиток виробництва в економіці та мотивує працівників працювати більш продуктивно, що в цілому сприяє економічному розвитку ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ». Нематеріальна сторона мотивації співробітників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРІНГ»: переглянути систему делегування або надати додаткові права та повноваження, врахувати

виклики кар'єрного розвитку співробітників, запропонувати можливості для навчання самих співробітників і членів їх сімей, розвиток навичок шляхом створення усвідомлення важливості роботи, яка потребує повної віддачі та задоволення, розвитку творчих здібностей працівників тощо. Мотиваційна політика повинна включати як матеріальні, так і ідеальні аспекти, а також враховувати особистість і групові інтереси, які повинні бути узгоджені для досягнення бізнес-цілей ферми.

Розвиток ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» неможливий без створення ефективної системи управління персоналом. Система мотивації персоналу є однією з важливих частин системи управління персоналом ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» та системи захисту компанії.

Правильно підібрана система винагороди в ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ», враховуючи специфіку трудового процесу, є ефективним організаційним інструментом і важливим мотиваційним фактором.

Недоліком організації системи мотивації працівників керівником ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» є відсутність повного контролю за задоволеністю працівників. Підвищення продуктивності праці неможливо без врахування керівником ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» індивідуальних та колективних потреб працівників. Тому для виявлення основних мотивів рекомендується використовувати економічний, організаційний та соціально-психологічний інструментарій на основі відомих теорій мотивації. Запропонований комплекс методів та засобів мотивації трудової діяльності виробничого персоналу ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» дозволить максимально ефективно використовувати кадровий та економічний та соціальний ефект підприємства.

Заходами щодо підвищення мотивації виробничого персоналу ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» повинні бути: постійний моніторинг відповідності корпоративних цілей поставленим завданням та рівня задоволеності працівників; вибір оптимальних засоби для задоволення потреб працівників та підвищення ефективності роботи підприємства в цілому.

Поєднання обраного директором ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» набору засобів та формування ступеня задоволеності трудовою діяльністю персоналу підприємства є необхідною умовою ефективного управління ним. Найбільш ефективним варіантом задоволення економічних потреб працівників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» є їхня участь у прибутках підприємства, при цьому надання працівникам мінімальної заробітної плати не стимулює трудову діяльність. До конкретних заходів також відносяться: заохочення працівників керівником ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» преміюванням, надання соціальних пільг чи гарантій, різні види підтримки працівників та їх сімей тощо.

Перспективними напрямками просування працівників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» є: залучення працівників на корпоративні, культурні, спортивні та інші заходи з нагородженням за перемогу та змагання у вигляді подяк, подарунків, сувенірів; Участь співробітників у виставках чи ярмарках, пов'язаних з презентацією компанії тощо. Важливе значення має створення сприятливого соціально-психологічного клімату та особиста увага керівника до особистих зустрічей чи привітань працівника з професійною відпусткою. Поєднуючи економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти в ефективній системі мотивації працівників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ», керівник повинен гнучко поєднувати їх, особливо в частині матеріальної та нематеріальної мотивації, здійснювати індивідуальний підхід до кожного працівника та враховувати складність умов праці та навичок кожного.

Враховуючи вищевикладене, удосконалення системи мотивації персоналу керівником ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» має відбуватися «по спіралі»: від мінімуму до максимуму з урахуванням коригувальних прийомів використання вже наявних засобів мотивації. Керівнику необхідно врахувати, що розмір мінімальної заробітної плати у 2020 році становить: з 1 січня – 4723 грн.; Мінімальна погодинна оплата праці: з 1 січня до 28,31 грн. Тому мінімальним стимулом до праці є заробітна плата та умови праці. При цьому посадові оклади мають бути вище

мінімального рівня та передбачати можливість різного роду доплат за рахунок премій, підвищення кваліфікації та поліпшення умов праці (автоматизація, комп'ютеризація тощо).

Вважаємо логічним запровадити правила преміювання працівників, в яких керівник ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» повинен розкривати інформацію про порядок розрахунків, розміри та умови виплати премій, їх види, періоди премій, умови та форми оплати. Використовується модульна бонусна система винагороди.

З метою уникнення конфліктних ситуацій між роботодавцями та працівниками рекомендується в нормативно-правових актах прописати всі можливі випадки позбавлення премій за видами правопорушення та чітко визначити періоди премій.

Підставами для звільнення працівників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» можуть бути: порушення вимог посадової інструкції; порушення правил внутрішнього трудового розпорядку та режиму праці; порушення правил охорони праці, затримка на роботі; поява на роботі в нетверезому стані; прогулянки тощо.

У компанії ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» розмір винагороди співробітників багато в чому залежить від кінцевих результатів їх роботи. Однак існуючий процес нарахування заробітної плати працівникам часто зосереджується на проміжних результатах. Для вдосконалення існуючої системи також можливе запровадження безтарифної моделі оплати праці в поєднанні з процентною системою. Так, посадові оклади працівників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» визначаються у відсотках до кінцевих результатів роботи підприємства. Перш ніж отримати цей відсоток, працівники спочатку отримують базову зарплату, а потім відсоток від прибутку компанії. Різниця між загальною заробітною платою та основною (гарантованою) заробітною платою працівників утворює фонд колективного заохочення, який розподіляється між працівниками відповідно до результатів роботи. Це означає, що працівники, які працювали краще протягом звітного періоду, отримують більший відсоток прибутку компанії.

Максимальний рівень мотивації працівників досягається тоді, коли керівник ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» приділяє більше уваги активному впровадженню та розвитку організаційних та соціально-психологічних інструментів для визнання внеску працівників у роботу та стимулювання їх бажання виконувати складну та змістовну роботу. . для тих, хто потребує повної віддачі та бажання використовувати свої знання та навички для професійного зростання та просування.

З огляду на викладене, раціональне використання засобів мотивації всіма суб'єктами мотиваційного процесу для отримання від персоналу успішної роботи вимагає чітко визначеної політики у сфері винагороди, умов праці та використання широкого спектру стимулювання (корпоративна політика) щодо формування командного духу у працівників для покращення результатів господарювання підприємства.

### **3.2. Розробка системної мотивації персоналу підприємства**

Для поточного стану економіки в країні притаманне зростання конкуренції, що змушує компанії розробляти та впроваджувати відповідні маркетингові стратегії. Правильність вибору стратегії та успішність її реалізації залежать виключно від співробітників, які беруть участь у цьому процесі. Тому кожна компанія зацікавлена не тільки в залученні та утриманні висококваліфікованих спеціалістів, а й в оптимальному використанні наявної робочої сили. Для цього пропонується системна мотивація керівників (рис. 3.3).

Кожна з перерахованих підсистем є взаємопов'язаною та взаємопідтримуючою і, вирішуючи власні проблеми, підключається до загальних систем управління персоналом.

Мотивація підлеглих тепер стає ключовою навичкою лідерства.

Завдання, які допоможе вирішити впровадження системної мотивації:

- визнання високої результативності співробітників в системі управління;
- акцентування позитивного ставлення та його просування;
- моральне заохочення персоналу, забезпечення трудової діяльності;
- систематичне вдосконалення форм мотивації.

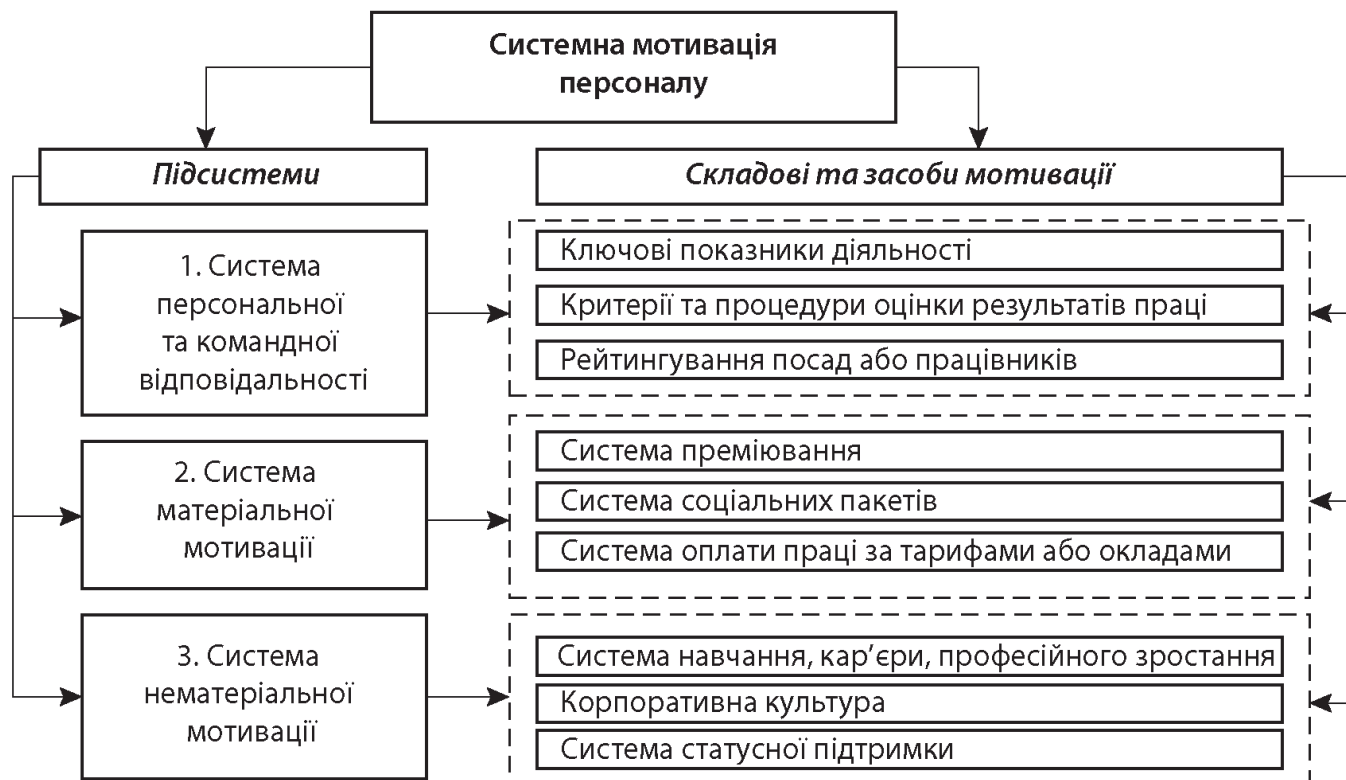


Рис. 3.3. Складові системної мотивації персоналу ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ»

Розвиток системної мотивації має бути поступовим. Для кожного кроку було створено список заходів, деякі з яких показані на рис. 3.4.

Моніторинг як міра та частина системної мотивації має включати:

- оцінка набору індивідуальних пріоритетів управлінського персоналу власної компанії;
- процес збору та синтезу мотиваційних даних;
- механізми моніторингу та аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх мотиваційних факторів, зміни мотиваційного середовища;
- пошук методів посилення мотиваційної функції менеджменту.

Системну мотивацію керівників компанії можна визначити двояко: а) змістовну як процес залучення працівника до задоволення власних потреб, працюючи в конкретній компанії і б) структурну. Як комплексний процес він містить декілька складових: оплату праці, нормування, оцінку персоналу, методи нематеріального стимулювання, систему оцінки ефективності існуючих методів стимулювання праці.

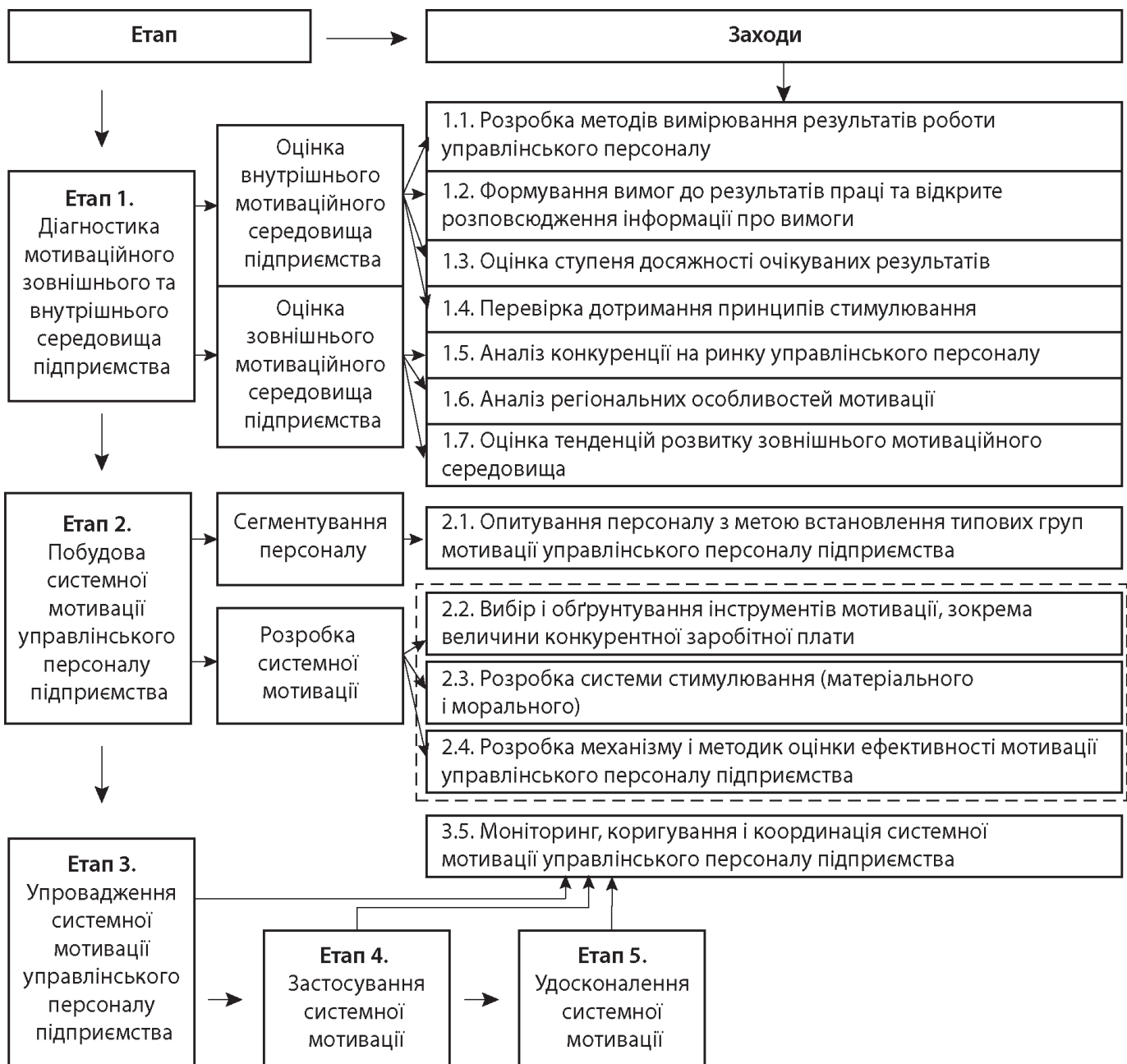




Рис. 3.4. Перелік етапів розробки системної мотивації персоналу ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ»

Послідовність як ознака запропонованої мотивації керівників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» у конкурентному середовищі полягає в тому, що:

- ми розглядаємо мотивацію як систему, що має певні підсистеми, елементи та зв'язки;

- об'єкт управління (управлінський персонал) розглядається як: а) повна єдність двох систем - соціальної та біологічної системи - і б) як частина більшої системи - компанії;

- удосконалення мотивації включає: а) реальну мотивацію, її поняття, методи і механізми; б) методологічні основи мотивації; в) вплив мотиваційного середовища.

Відповідно, мотивація як процес супроводжує інші процеси, що протікають в компанії, зокрема процеси виробництва та управління персоналом, і тому повинна відповідним чином реалізовуватися. Крім того, необхідно враховувати фактор часу, тобто вік потенційного і фактичного персоналу. Саме вікова характеристика стає основою довгострокової мотивації молодих співробітників.

Його інструменти забезпечують системну мотивацію, охоплюючи практично весь спектр мотивації керівників вищого, середнього та нижчого рівнів компанії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Засоби системної мотивації керівників та напрямки їх впливу

Засоби системної мотивації керівників	Напрямки впливу *	
	Мотивація	Демотивація
- засоби матеріального стимулювання	+++	+
- соціальний пакет	++	+++
- кваліфікація працівника	+++	+
- кар'єрне зростання	+++	+++
- моральне заохочення	+	+
- інноваційність в професії	++	++
- адекватність спілкування	++	++

- професійна конкуренція	+++	+++
- стратегічне мислення	+++	++
- схильність до помірному ризику	+++	+

\* - оцінка впливу: + - середній, ++ - сильний, +++ - дуже сильний.

Усі види діяльності пропонується розділити на дві групи (рис. 3.5): основні та допоміжні. До перших належать усі матеріальні засоби та засоби активізації, до других – засоби спілкування, морального впливу та професійного просування.

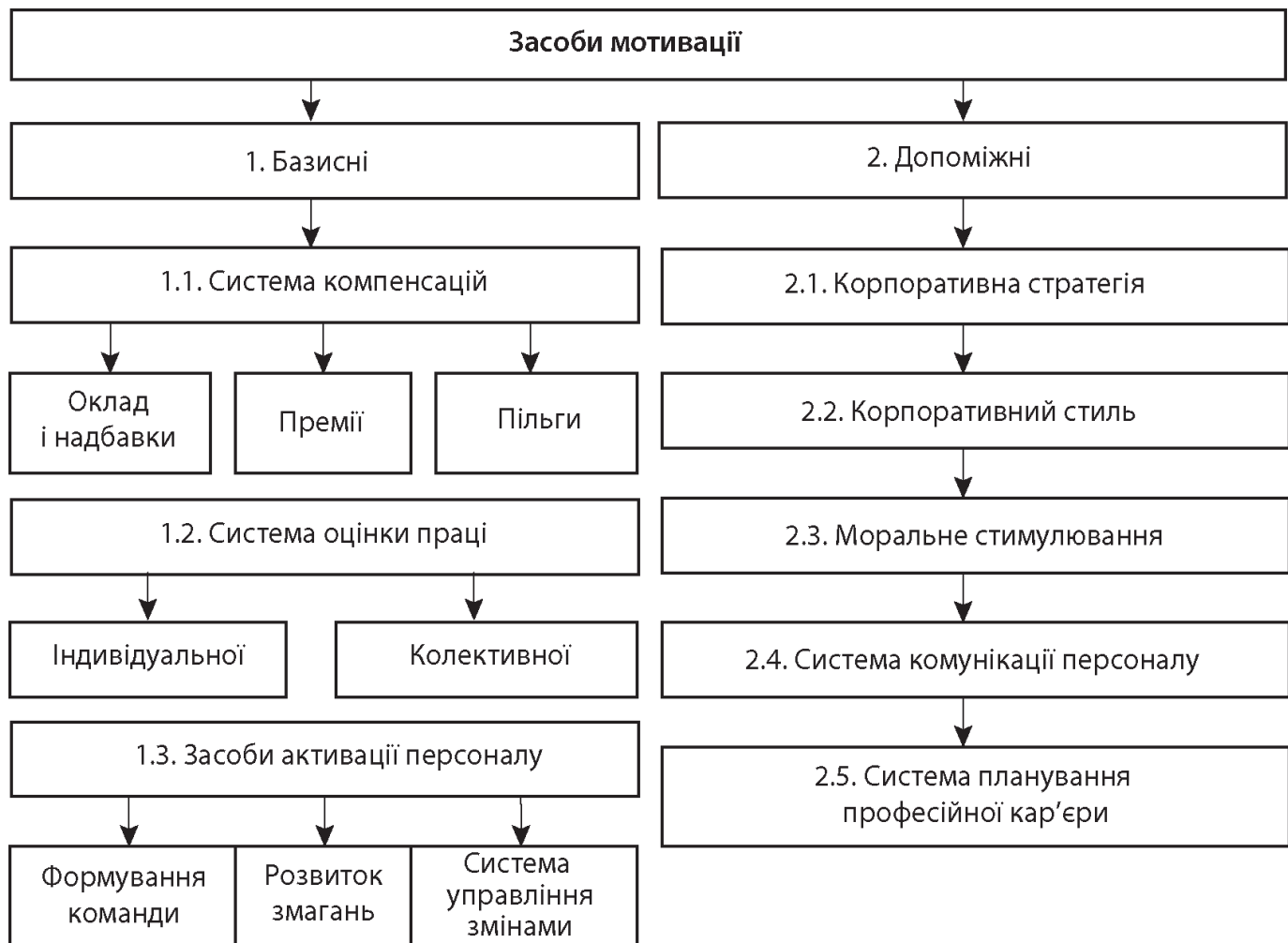


Рис. 3.5. Алгоритм удосконалення ключових показників мотивації співробітників

З рис. 3.5 видно, що суть мотивації полягає в розробці такої системи стимулювання, яка забезпечить виробництво якісної продукції та рентабельність

його праці, але для цього необхідно насамперед зацікавити кожного окремого працівника в ефективній діяльності, високопродуктивній праці. Системна мотивація включає як оплату праці, так і створення умов для відтворення трудового потенціалу, тобто забезпечення потреб працівника в житті, охороні здоров'я, освіті тощо.

Основою мотивації керівників компанії є:

- адміністративна - раціоналізація розподілу робочого часу;
- соціальна - формування корпоративної культури;
- економічно конкурентоспроможна заробітна плата, тобто форма матеріальної винагороди за працю, достатня для залучення, утримання та мотивації працівників даної компанії.

Така мотивація спрямована на досягнення набору цілей, які працівник динамічно ставить перед собою в системі управління компанією, і відображається в такій характеристиці його існування, як якість життя на роботі, зв'язок якої з віком працівника значно збільшується. Крім того, особливо важливими є зовнішня мотивація та відчуття економічного благополуччя, які базуються на матеріальній складовій мотивації. Їх необхідно спочатку контролювати, щоб запустити інші механізми (насамперед нематеріальну мотивацію).

Відповідно до цього підходу системна мотивація має властивості системи мотивації:

- сприяє створенню та досягненню важливих соціальних цілей компанії, забезпечує баланс між економічними цілями та її соціальною відповідальністю;
  - бере на себе комунікаційну функцію між підприємцем і працівниками;
- Мотивація - це створення і підтримка взаєморозуміння між компанією та окремими групами людей або всередині груп;
- система мотивації має дві грані: одна стосується ступеня диференціації, структури та динаміки витрат праці, у тому числі заробітної плати, створення систем

економічного стимулювання праці; Другий аспект пов'язаний зі стилем керівництва керівників.

Реалізація мотиваційного механізму системи повинна базуватися на нормативно-методичній базі, яка регламентує мету і тривалість мотивації, відхилення від цільового стану працівників і ефективність мотивації. Відповідно запропонована методологічна основа реалізації системної мотивації така:

- методичні положення розрахунку конкурсної винагороди посадових осіб підприємства;

- методичні рекомендації щодо оцінки мотиваційного механізму;

- рекомендації щодо використання рейтингової системи мотивації.

Умови ефективності вищевказаних методів наступні:

- простота використання, оскільки, по-перше, більшість підприємців не мають достатніх знань; по-друге, сприятиме ефективності мотивації;

- формування бази переваг, які будуть запропоновані працівникам, з урахуванням потреб, які вони можуть задовольнити.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Мотивація – це внутрішній стан людини, який викликається зовнішніми чи внутрішніми впливами у зв'язку з її потребами і який активізує, сприяє і узгоджує її дії з метою. Чим активніша людина, тим більше у неї можливостей задовольнити різноманітні потреби, адже брак чогось викликає у людини відчуття дискомфорту.

Товариство з обмеженою відповідальністю «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» має власну торгову марку та інші ознаки діяльності, дозволені чинним законодавством. ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» працює як на території України, так і за кордоном (закупівля автозапчастин та аксесуарів). Спеціалізацію компанії можна визначити як: оптова торгівля автомобільними запчастинами та аксесуарами, технічне обслуговування та ремонт автомобілів, продаж легкових та інших типів автомобілів. Компанія постачає своїм клієнтам автомобільну та побутову продукцію, продає та обслуговує свою продукцію.

Виручка ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» зросла на 63,77 % за 2020-2022 роки, а чистий прибуток лише на 45,87 %. Тому підприємству слід вживати заходів щодо зниження операційних витрат. Валовий прибуток підприємства збільшився на 1921 тис. грн., при цьому приріст чистого прибутку склав 1312 тис. грн. Проте, незважаючи на зростання цих показників, рентабельність діяльності підприємства в цілому мала тенденцію до зниження. Це означає, що компанії слід звернути увагу на фінансову та інвестиційну діяльність, яка призвела до зниження прибутковості компанії.

У структурі фонду оплати праці ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ» переважає основна заробітна плата, яка збільшилась на 68,7 % за 2020-2022 рр., проте зменшилось преміювання працівників, а збільшилось цільове заохочування та цільові компенсаційні виплати на 71,7%. Для підприємства характерне перевищення приросту продуктивності плати над рівнем оплати працівників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖИНІРИНГ». Уповільнення росту продуктивності праці показника спричинено

зменшенням обсягів виробництва, але також має вплив і незадовільний стан мотивації на даному підприємстві. Однією з причин, що формує негативний рівень мотивації праці в ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРИНГ», є відсутність зацікавленості працівників в кінцевих результатах діяльності, відсутність взаємозв'язку між фінансовими результатами діяльності підприємства та рівнем оплати праці або сумою річної премії за результатами фінансового року.

Система мотивації в компанії характеризується: загальною трудовою пасивністю співробітників; низька значимість соціальної мотивації праці; необхідність підвищення кваліфікації працівників та проведення професійного навчання; види натуральних виплат; потреба в стабільній і добре оплачуваній роботі, відсутність участі в прибутках компанії. Поведінка працівників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРИНГ» мотивована очікуванням матеріальної винагороди, а низький рівень заробітної плати не стимулює працівників до виконання високопродуктивної праці та не забезпечує підвищення продуктивності праці.

Вирішальними факторами посилення мотивації працівників ТОВ «СТАЛКЕР ІНЖІНІРИНГ» є, насамперед, матеріальне заохочення, потім персональна відповідальність за результати праці та їх оплата, навчання та підвищення кваліфікації працівників. Моральні стимули та участь у прийнятті рішень не користуються популярністю серед працівників.

З метою мотивації управлінського персоналу запропоновано системний підхід до її організації. Системна мотивація представляє собою таку організацію мотивації, яка включає крім оплати праці за основну роботу забезпечення соціальних потреб працівників таких як наявність добрих житлових умов, забезпечення медичного страхування, отримання освіти та підвищення кваліфікації. Використання системної мотивації забезпечить зростання показника якості життя на робочому місці. Так як людина більшу частину часу проводить на робочому місці, саме така система мотивації буде гарантувати зростання його лояльності до своєї компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко Н.В., Мамонтенко Н.С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 1. С. 364-370. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2019\\_1\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_1_54)
2. Бондар С. С. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності мотиваційної політики в організації. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100(2). С. 360-370. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus\\_2022\\_100\(2\)\\_\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100(2)__37)
3. Бурмака Т.М., Забурдайло А.М. Обґрунтування управлінських рішень щодо мотивації персоналу. Бізнес Інформ. 2019. № 10. С. 277-282. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2019\\_10\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_10_41)
4. Вонберг Т.В., Мотчана Е.М. Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії. Проблеми економіки. 2021. № 3. С. 167-174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon\\_2021\\_3\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2021_3_23)
5. Гончаренко Н.Г. Використання мотиваційних чинників для забезпечення дієвості системи управління персоналом підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 1. С. 96-100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2020\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_1_18)
6. Горовий Д.А., Строков Є.М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. Центральнотукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 90-96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2019\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_3_11)
7. Грей Ю. М. Формування мотиваційного забезпечення системи управління розвитком підприємств. Агросвіт. 2019. № 13-14. С. 67-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2019\\_13-14\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2019_13-14_11)
8. Жовновач Р.І., Малаховський Ю.В. Удосконалення механізму економічної мотивації як стратегічний імператив управління персоналом промислового

- підприємства. Центральнуукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 97-108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2019\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_3_12)
9. Климчук А. О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 2. С. 180-184. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2018\\_2\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_2_35)
  10. Ковальчук В.Г., Лавришина В.Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. Економіка та право. 2018. № 3. С. 80-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr\\_2018\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2018_3_9)
  11. Ковбас Г. І. Роль мотивації персоналу в антикризовому управлінні. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 7. С. 32-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2019\\_7\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_7_8)
  12. Ковбатюк М. Алгоритм прийняття рішень щодо управління мотивацією персоналу виробничого підприємства. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія: Економіка і управління. 2019. Вип. 43-44. С. 87-95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut\\_eiu\\_2019\\_43-44\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2019_43-44_12)
  13. Колесник В. І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, Вип. 1. С. 37-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2022\\_14\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_1_5)
  14. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 397 с.
  15. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_11\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_45)
  16. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_8\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_29)



17. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту Економіка транспортного комплексу. 2022. Вип. 40. С. 5-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2022\\_40\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_40_3)
18. Кулакова С. Ю. Мотивація трудової діяльності в системі управління персоналом підприємства. Економіка і регіон. 2020. № 2. С. 61-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2020\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2020_2_11)
19. Кулинич Т. В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 3(2). С. 31-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2020\\_3\(2\)\\_\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3(2)__7)
20. Куліпанов К.А. Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2009. 138 с.
21. Лисак В.Ю., Ткачук В.В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 13(2). С. 108-111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2020\\_13\(2\)\\_\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_13(2)__23)
22. Ліба Н.С., Головачко В.М., Максименко Д.В., Павлюх Б.Б. Мотивація в управлінні трудовими ресурсами підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 67-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2021\\_6\(1\)\\_\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6(1)__12)
23. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. № 7(2). С. 41-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2018\\_7\(2\)\\_\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_7(2)__11)
24. Лугова В.М., Чуркін А.О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 390-397. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2022\\_1\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_57)
25. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2022. Вип. 1. С. 60-69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere\\_2022\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere_2022_1_6)

26. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2020. Вип. 16. С. 334-341. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv\\_2020\\_16\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2020_16_48)
27. Марченко О.І., Вошула К.О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. № 11. С. 12-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2022\\_11\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_11_4)
28. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 4. С. 94-98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2018\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_4_23)
29. Мізіна О.В., Амельницька О.В., Гвоздь А.В. Характеристика складових мотивації праці управлінського персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_5\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_5_25)
30. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. Академічний огляд. 2022. № 2. С. 171-186.
31. Мосійчук І. В. Мотивація, як дієвий механізм у системі управління персоналом підприємства. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2018. № 1. С. 84-89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib\\_2018\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2018_1_18)
32. Немашкало К. Р. Оцінка мотивів праці на підприємстві як засіб вибору мотиваційного механізму управління. Український журнал прикладної економіки. 2018. Т. 3, № 2. С. 177-182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2018\\_3\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2018_3_2_20)
33. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_8\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20)
34. Петряєв О.О., Дяченко Ю.І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні

- науки. 2021. № 11(2). С. 21-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2021\\_11\(2\)\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(2)_5)
35. Попроцький О.П. Мотивація як складова управлінського процесу. Університетські наукові записки. 2019. № 4. С. 55-62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2019\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2019_4_8)
36. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. Економічний простір. 2020. № 164. С. 107-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2020\\_164\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_164_19)
37. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. Вип. 3. С. 47-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt\\_2021\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2021_3_6)
38. Рекуненко І.І., Кобушко Я.В., Рибальченко С.М., Рижков В.А., А. Ісмайлова. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. 2021. № 3. С. 254-262. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2021\\_3\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_31)
39. Своробович Л. М. Організаційно-економічне забезпечення мотиваційної складової в контексті стратегічного управління стійким розвитком підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. № 1. С. 158-174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2021\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2021_1_15)
40. Семикіна М.В., Коваль Л.А., Іщенко Н.А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2021. Вип. 5. С. 121-131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml\\_2021\\_5\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_16)
41. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 3. С. 92-100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2019\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_3_11)

42. Телишевська Л.І., Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 7(2). С. 498-502. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_7\(2\)\\_\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_7(2)__45)
43. Тимченко О. І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_12\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_58)
44. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. Молодий вчений. 2020. № 4.4. С. 112-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2020\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_4)
45. Циганенко Г.В., Місевич М.А., Ходаківський В.М. Управління удосконаленням мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_5\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_53)
46. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_10\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_51)