

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.

Марина КУДІНОВА

Здобувач, гр. ЕД-61з

Дар'я КУЧМА

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1. Теоретичний розділ	Вересень 2024
2	2. Аналітико-дослідний розділ	Жовтень 2024
3	3. Проектно-рекомендаційний розділ	Листопад 2024
4	Оформлення вступу та висновків	Листопад 2024
5	Оформлення переліку використаних джерел	Листопад 2024
6	Підготовка презентації і доповіді	Грудень 2024
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Грудень 2024
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2024

5. Дата видачі завдання 08.10.24

Студент

підпис

Д.І. Кучма

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

М.М.Кудінова

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 93 с., 25 рис., 25 табл., 70 джерела.

КЛЮЧОВІ СЛОВА (5-7): управління, система, мотивація, торговельне підприємство, персонал.

Об'єкт дослідження – управління системою мотивації персоналу підприємства.

Мета роботи – обґрунтування механізму управління системою мотивації персоналу суб'єкта торговельного підприємства в Україні.

Метод дослідження – теоретичний аналіз, систематизація наукових джерел (розділ 1); порівняльний метод (розділ 2), вимірювання, SWOT-аналіз, метод узагальнення (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання визначення поняття та значення мотивації персоналу підприємницького суб'єкта; визначення механізму впливу мотивації на продуктивність праці персоналу підприємницького суб'єкта; надана характеристику основних видів діяльності ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІНГ»; обґрунтування стратегічних та оперативних заходів щодо вдосконалення управління системою персоналу; розробка адаптаційних заходів управління системою мотивації персоналу.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – адаптація персоналу до умов роботи в умовах війни та після, розвиток торговельного підприємства в Україні.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	8
1.1. Поняття та значення мотивації персоналу підприємницького суб'єкта.....	8
1.2. Класифікація методів мотивації персоналу	16
1.3.Механізм впливу мотивації на продуктивність праці персоналу підприємницького суб'єкта.....	24
Висновки за першим розділом:	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФОРМ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ НА СУБ'ЄКТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА – ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»	31
2.1.Характеристика основних показників діяльності ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»	31
2.2. Організаційні засади управління мотивацією персоналом ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»	40
2.3. Аналіз методів та інструментів управління мотивацією персоналом ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ».....	48
Висновки за другим розділом:	57
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА – ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»	58
3.1. Оцінка системи управління мотивацією персоналу на підприємств.....	58
3.2. Стратегічні та оперативні заходи щодо вдосконалення управління системою мотивації персоналу ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»	66
3.3. Адаптаційні заходи управління системою мотивації персоналу суб'єкта торговельного підприємництва	69
Висновки за третім розділом:	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в необхідності удосконалення управління системою мотивації персоналу суб'єкта торговельного підприємства ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ». У ринковій економіці успішність торговельних підприємств значною мірою залежить від того, наскільки добре мотивовані працівники виконують свої обов'язки, адже саме їхня продуктивність та зацікавленість у досягненні загальних цілей визначають конкурентоспроможність компанії. Зростання конкуренції, динамічність ринкових змін і вимоги до високої якості обслуговування клієнтів підвищують значення розробки дієвих систем мотивації. Невміння ефективно управляти мотивацією працівників може призвести до низької продуктивності, високого рівня плинності кадрів і зниження прибутковості підприємства.

Таким чином, дослідження питань управління системою мотивації персоналу в суб'єктах торговельного підприємства є актуальним не лише для підвищення продуктивності працівників, але й для досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах конкурентного ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування механізму управління системою мотивації персоналу суб'єкта торговельного підприємства в Україні.

Для досягнення зазначеної мети дослідження необхідно було виконати такі завдання:

- розглянути поняття та значення мотивації персоналу підприємницького суб'єкта;
- надати класифікацію методів мотивації персоналу;
- визначити механізм впливу мотивації на продуктивність праці персоналу підприємницького суб'єкта;
- дати характеристику основних видів діяльності ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»;

- провести аналіз організаційних засад управління мотивацією персоналом ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»;
- проаналізувати методи та інструменти управління мотивацією персоналом ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»;
- надати оцінку системи управління мотивацією персоналу на підприємстві ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»;
- обґрунтувати стратегічні та оперативні заходи щодо вдосконалення управління системою персоналу;
- розробити адаптаційні заходи управління системою мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є управління системою мотивації персоналу підприємництва.

Предметом роботи є розробка механізму управління системою мотивації персоналу торговельного підприємництва.

Організація, на базі якої виконувалась випускна кваліфікаційна робота, – товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ».

Основними джерелами, які були використані при написанні кваліфікаційної роботи, є наукові та періодичні видання з теми кваліфікаційної роботи, статистична інформація, описи роботи програмних продуктів, інтернет ресурси, вихідні дані про роботу організацій тощо.

Основними методами, які використовувались у процесі дослідження, є теоретичний аналіз, систематизація наукових джерел, порівняльний метод, метод збору інформації та метод узагальнення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:

- обґрунтування адаптаційних заходів управління системою мотивації персоналу суб'єкта торговельного підприємництва ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ».

Практична значимість отриманих результатів полягає у можливості практичного використання окремих положень кваліфікаційної роботи для

вдосконалення управління системою мотивації персоналу на торговельних підприємствах в Україні.

Результати дослідження опубліковані:

Кудінова М.М., Кучма Д.І. Формування інструментів мотивації персоналу підприємства в умовах війни. Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ 07-08 листопада 2024 року). ІФ.: ХДУ, 2024 (подано до редакції).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Поняття та значення мотивації персоналу підприємницького суб'єкта

Мотивація – це внутрішній процес, який спонукає людину до дії, направляючи її поведінку на досягнення певних цілей. Це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на рішення працівника виконувати свої обов'язки з певним рівнем інтенсивності, наполегливості та задоволення. Мотивація є ключовим елементом у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, якість роботи та залученість працівників [4, с.70].

У контексті управління персоналом на підприємстві мотивація відіграє вирішальну роль у забезпеченні високого рівня продуктивності та задоволеності роботою. Ефективна система мотивації сприяє залученню працівників, підвищенню їхньої відповідальності та лояльності до компанії, а також допомагає мінімізувати плинність кадрів.

Загалом, мотивація є рушійною силою, яка визначає напрямок, інтенсивність та тривалість поведінки людини, і саме завдяки її правильному використанню керівництво підприємства може досягти оптимальних результатів у роботі свого персоналу [15, с. 154].

Мотивація є фундаментальною категорією в різних наукових дисциплінах, таких як психологія, соціологія, економіка та менеджмент. Вона відіграє ключову роль у розумінні того, що змушує людей діяти певним чином і як можна ефективно керувати їхньою поведінкою в організаційному середовищі. Розглянемо, як визначається мотивація з позицій різних наукових підходів.

1. Психологічний підхід. У психології мотивація розглядається як внутрішній процес, що визначає, як, чому та з якою інтенсивністю людина здійснює певні дії. Основні аспекти цього підходу включають:

– Теорія потреб: відповідно до класичної теорії Абрагама Маслоу, мотивація людини базується на ієрархії потреб, яка включає базові фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі та самореалізації. Потреби вищого рівня стають актуальними, коли задоволені потреби нижчого рівня [17, с. 35-39].

– Теорія самовизначення: ця теорія акцентує увагу на трьох основних потребах, що впливають на мотивацію: автономії, компетентності та взаємозв'язку. Люди більш мотивовані, коли відчують, що вони мають контроль над своєю діяльністю, можуть досягати результатів і мають підтримку з боку інших.

2. Економічний підхід. З погляду економіки мотивація розглядається як один із ключових факторів, що впливають на поведінку людей у процесі прийняття рішень. Основні положення цього підходу включають:

– Теорія очікувань: згідно з цією теорією Віктора Врума, мотивація залежить від очікування того, що зусилля призведуть до досягнення бажаного результату, а також від цінності цього результату для людини. Економічний стимул (наприклад, заробітна плата або бонус) є одним із головних мотиваторів у цій моделі [16, с. 329-336].

– Теорія справедливості: ця теорія, розроблена Джоном Адамсом, стверджує, що люди порівнюють свої зусилля та винагороду з зусиллями та винагородою інших людей. Якщо вони вважають, що винагорода несправедлива, це може призвести до зниження мотивації.

3. Соціологічний підхід. Соціологічний підхід до мотивації зосереджений на впливі соціальних факторів, таких як культура, соціальні норми, групові цінності та взаємодія між людьми, на їхню поведінку. Основні аспекти цього підходу включають:

– Теорія соціального обміну: відповідно до цієї теорії, мотивація виникає в результаті взаємодії між людьми, де кожен намагається максимізувати свої вигоди і мінімізувати витрати. Мотивація формується на основі очікувань отримання вигоди від соціальної взаємодії [6, с. 84-91].

Теорія потреб Маслоу має прямий зв'язок з мотивацією працівників на підприємстві, оскільки вона допомагає керівництву розуміти, які фактори мотивують працівників на різних етапах їхньої кар'єри та життя. У таблиці 1.1 наведемо характеристику класифікації потреб за Маслоу.

Таблиця 1.1 – Класифікація потреб за Маслоу

Потреба	Характеристика потреби
Потреби в самоактуалізації	Це найвищий рівень потреб за Маслоу, що включає прагнення до самореалізації, розвитку своїх можливостей і досягнення особистих цілей: <ul style="list-style-type: none"> – Творчість та інновації; – Професійна самореалізація; – Участь у значущих проєктах; – Особистий розвиток.
Потреби у самоповазі	Цей рівень включає почуття власної гідності, впевненість у собі та визнання з боку інших: <ul style="list-style-type: none"> – Визнання заслуг; – Професійний розвиток; – Кар'єрне зростання; – Особисті досягнення.
Потреби у приналежності	Ці потреби пов'язані з соціальною взаємодією, почуттям належності до групи або колективу: <ul style="list-style-type: none"> – Колективна робота; – Підтримка колективу; – Співпраця та взаєморозуміння; – Визнання приналежності.
Потреби в безпеці	Цей рівень потреб включає почуття захищеності та стабільності в житті, зокрема: <ul style="list-style-type: none"> – Безпека роботи; – Фізична безпека на робочому місці; – Економічна безпека; – Правова захищеність.
Фізіологічні потреби	Це базові потреби, які необхідні для фізичного виживання людини. У контексті роботи ці потреби включають: <ul style="list-style-type: none"> – Заробітна плата; – Комфортні умови праці; – Перерви та час для відпочинку; – Доступ до питної води.

Джерело: [13, с.74-80].

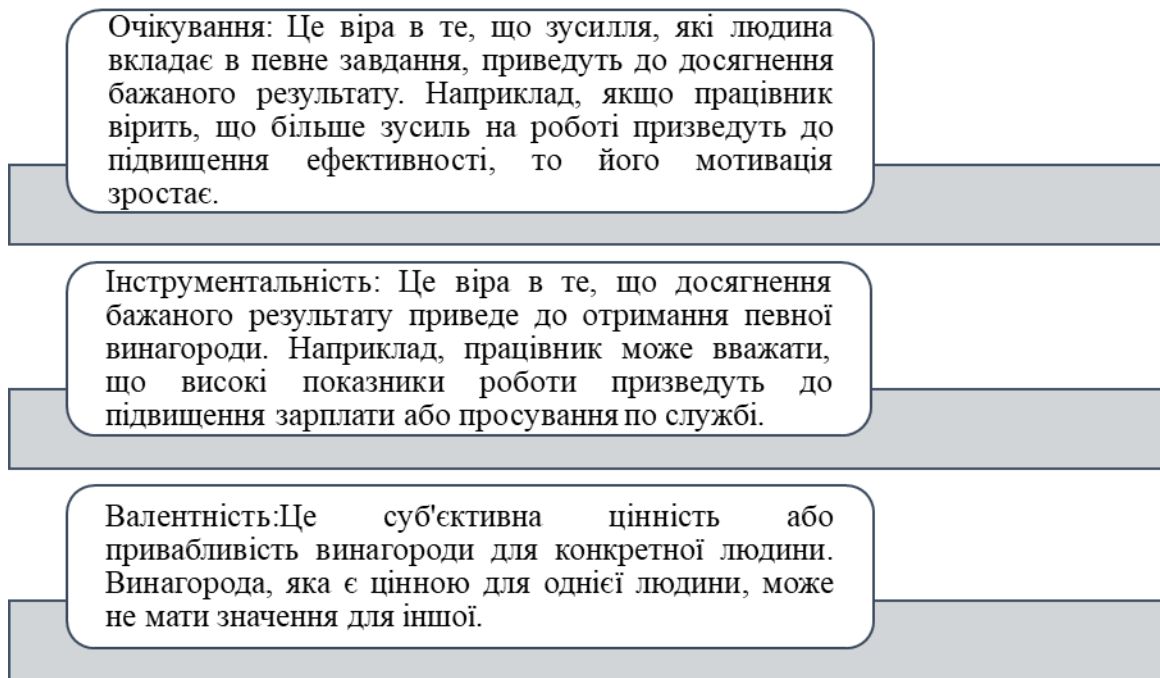


Рисунок 1.2 – Теорія очікувань за Віктором Врумом

Джерело: [24, с.73]

Теорія очікування (Expectancy Theory) була запропонована Віктором Врумом у 1964 році і використовується для розуміння мотивації на робочому місці. Згідно з цією теорією, мотивація людини залежить від її очікувань щодо того, наскільки певні дії приведуть до бажаних результатів. Теорія очікування складається з трьох основних компонентів, як було проілюстровано на рис.1.2: очікування, інструментальність та валентність.

Загалом, мотивація за цією теорією залежить від того, наскільки людина вірить у те, що її зусилля призведуть до досягнення бажаного результату, а результат, у свою чергу, принесе цінну винагороду.

Теорія справедливості (Equity Theory) була запропонована Джоном Стейсі Адамсом у 1963 році. Ця теорія стосується того, як люди сприймають справедливість у відносинах з іншими людьми, зокрема в робочих ситуаціях.

Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що люди порівнюють свої зусилля та винагороди з зусиллями та винагородами інших людей. Якщо людина вважає, що її внесок (зусилля, знання, навички) і отримана винагорода (зарплата, визнання) справедливі порівняно з іншими,

то вона відчуває задоволення і мотивацію. Якщо ж людина відчуває, що її винагорода менша, ніж у інших за схожий внесок, то вона може відчувати несправедливість, що призводить до незадоволеності та зниження мотивації.

Теорія справедливості акцентує увагу на важливості рівноваги між внеском і винагородою, і підкреслює, що сприйняття справедливості може суттєво впливати на поведінку людей, зокрема на їх продуктивність, відданість роботі та взаємини з колегами.

Теорія Герцберга, або двофакторна теорія мотивації, була розроблена Фредеріком Герцбергом і базується на дослідженнях, які він провів у 1950-х роках. В основі цієї теорії лежить ідея, що існують два окремі набори факторів, які впливають на мотивацію працівників: гігієнічні фактори і мотиватори [25, с. 376-384].

Гігієнічні фактори (фактори, що запобігають незадоволенню):

- Зарплата: Рівень винагороди та її справедливність.
- Умови праці: Фізичний комфорт, безпека та санітарні умови на робочому місці.
- Політика компанії: Спосіб управлінської політики і організаційні правила.
- Ставлення керівництва: Якість взаємодії з керівниками, справедливність управлінських рішень.
- Міжособисті стосунки: Взаємини з колегами та підтримка з боку команди.

Гігієнічні фактори важливі для запобігання незадоволенню, але їхній вплив на мотивацію є обмеженим. Якщо ці фактори не забезпечені на достатньому рівні, працівники можуть відчувати незадоволення, проте їх присутність сама по собі не забезпечує високого рівня мотивації.

Мотиватори (фактори, що стимулюють мотивацію):

- Досягнення: Визнання особистих досягнень та успіхів.
- Признання: Позитивна оцінка роботи працівника, нагороди та похвали.

- Робочі завдання: Інтерес до виконання завдань, які є значущими та відповідними.
- Відповідальність: Можливість прийняття рішень та контроль над виконанням завдань.
- Можливості для особистого зростання: Перспективи розвитку кар'єри, навчання та підвищення кваліфікації.

Мотиватори є критично важливими для створення високого рівня мотивації, оскільки їх наявність може значно підвищити задоволеність працівників від роботи та їхню продуктивність.

Теорія потреб МакКлелланда, розроблена Девідом МакКлелландом, фокусується на трьох основних потребах, які впливають на мотивацію працівників [26, с. 78-84]:

1. Потреба в досягненні: Це потреба досягати високих стандартів і успіхів у виконанні завдань. Люди з високою потребою в досягненні мають прагнення ставити перед собою складні завдання і досягати успіху, що супроводжується бажанням брати на себе відповідальність за результати і шукати нові можливості для розвитку.
2. Потреба в владі: Це потреба впливати на інших людей і контролювати їхню поведінку. Люди з високою потребою в владі прагнуть займати керівні позиції, брати участь в ухваленні рішень і впливати на середовище навколо них. Ці працівники шукають можливості для лідерства і впливу на інших.
3. Потреба в соціальних контактах: Це потреба у встановленні і підтриманні позитивних міжособистих стосунків. Люди з високою потребою в соціальних контактах орієнтовані на співпрацю і взаємодію з іншими, цінують командну роботу і бажають бути частиною дружнього та підтримуючого колективу.

Класичні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг) часто підкреслюють базові, універсальні потреби або категорії працівників, що можуть бути

корисними при формуванні загальних принципів управління. Вони акцентують увагу на структурованому підході до розуміння мотивації, де, наприклад, задоволення базових потреб передує більш складним.

Сучасні теорії мотивації (Адамс, Врум) більше уваги приділяють складнішим психологічним аспектам мотивації, таким як справедливість, очікування від винагороди, а також внутрішнім потребам особистості. Ці теорії краще враховують індивідуальні відмінності і внутрішні стимули працівників. Переваги та недоліки кожної теорії (табл. 1.3 та табл.1.4):

Таблиця 1.3 – Класичні теорії мотивації

Переваги	Недоліки
1.Прості й інтуїтивно зрозумілі моделі, які легко використовувати на практиці. 2.Допомагають створювати базові програми мотивації, що підходять для широкого кола працівників	1.Недостатня увага до індивідуальних відмінностей та специфічних умов роботи. 2.Можуть бути менш ефективними в умовах сучасного бізнесу, де працівники мають більш складні мотиваційні потреби.

Джерело: [18,с.138-143].

Таблиця 1.4 – Сучасні теорії мотивації

Переваги	Недоліки
1.Більш гнучкі та адаптивні до індивідуальних потреб працівників. 2.Враховують психологічні та соціальні аспекти мотивації, що дозволяє розробляти більш точні та ефективні мотиваційні стратегії.	1.Складніші для реалізації, вимагають більше часу та ресурсів на аналіз і впровадження. 2.Можуть потребувати додаткового навчання менеджерів для їх розуміння та застосування

Джерело: [20 с.52-57].

Мотивація є ключовим фактором, що безпосередньо впливає на ефективність роботи персоналу підприємства. Вона відіграє важливу роль у формуванні продуктивності працівників, їхньому задоволенні від роботи і, в цілому, у досягненні стратегічних цілей організації.

По-перше, мотивація безпосередньо впливає на продуктивність працівників. Мотивовані співробітники зазвичай виявляють вищий рівень продуктивності, оскільки мають чітке розуміння своїх завдань та цілей. Вони більше зосереджені на виконанні своїх обов'язків, активно долучаються до робочих процесів і прагнуть досягти високих результатів. Це веде до зростання обсягів виробництва і покращення якості виконання завдань. Мотивація також сприяє високій якості роботи, оскільки працівники, які отримують достатньо стимулів, приділяють більше уваги деталям і проявляють більшу обізнаність у виконанні своїх обов'язків.

По-друге, мотивація має значний вплив на рівень задоволення працівників від роботи. Високий рівень мотивації супроводжується високим рівнем задоволення від роботи, що, в свою чергу, знижує плинність кадрів. Менша текучість кадрів дозволяє підприємству зберігати кваліфікованих та досвідчених працівників, що є важливим для стабільності та безперервності бізнес-процесів. Крім того, задоволеність роботою підвищує лояльність працівників до компанії, що веде до збільшення їхньої відданості і готовності докладати більше зусиль для досягнення загальних цілей підприємства.

По-третє, мотивація грає важливу роль у процесах управління змінами. Мотивовані працівники легше адаптуються до нових умов і змін, що відбуваються в організації. Вони проявляють більшу відкритість до нових ідей і рішень, що сприяє впровадженню інновацій і покращенню процесів. Мотивація також підтримує ініціативність працівників, що дозволяє їм активно брати участь у реалізації нових проектів і стратегій.

Нарешті, мотивація безпосередньо пов'язана з досягненням стратегічних цілей підприємства. Мотиваційні системи, які чітко узгоджені з корпоративними цілями, забезпечують, що дії персоналу спрямовані на досягнення цих цілей. Це допомагає забезпечити відповідність індивідуальних зусиль і корпоративних стратегій, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства [5, с. 80-83].

Таким чином, мотивація є важливим елементом в управлінні персоналом, який забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства. Вона впливає на продуктивність, адаптацію до змін і конкурентоспроможність, що робить її невід'ємною частиною успішного управлінського процесу.

1.2 Класифікація методів мотивації

У сучасних умовах ринкової економіки успіх підприємства значною мірою залежить від ефективності управління персоналом, а особливо — від здатності керівництва мотивувати працівників до досягнення високих результатів. Мотивація є одним із ключових чинників, що визначає продуктивність праці, рівень задоволеності працівників роботою та загальну ефективність діяльності підприємства.

Метод мотивації, як елемент управління, представляє собою спосіб впливу на працівників, який дозволяє спрямувати їхні зусилля на досягнення певних цілей організації. Різноманіття потреб та очікувань працівників вимагає використання різних методів мотивації, що мають різні підходи до стимулювання активності та підвищення рівня залученості персоналу.

Класифікація методів мотивації відіграє важливу роль у процесі вибору і реалізації ефективних стратегій управління персоналом. Вона дозволяє не тільки краще зрозуміти різні підходи до мотивації, але й обрати найбільш підходящі методи для конкретного підприємства або ситуації. Врахування особливостей кожного методу та правильне їх застосування може суттєво вплинути на кінцевий результат, підвищуючи ефективність діяльності як окремих працівників, так і підприємства в цілому [1, с. 384].

Таким чином, розгляд класифікації методів мотивації є необхідним для розуміння широкого спектра інструментів, доступних для менеджменту, та

для визначення найбільш оптимальних шляхів досягнення високих результатів у роботі.

Класифікація методів мотивації дозволяє систематизувати знання про різні способи стимулювання працівників, що, в свою чергу, сприяє ефективному управлінню їх діяльністю. Важливим аспектом є те, що кожен метод мотивації базується на певних механізмах впливу, які можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними, позитивними або негативними, коротко- чи довгостроковими.

Дослідження класифікації методів мотивації дозволить не лише ідентифікувати основні напрями, за якими можуть бути здійснені мотиваційні заходи, але й розробити рекомендації для підприємств щодо оптимального поєднання різних методів залежно від їх специфіки та потреб.

Методи мотивації за природою впливу поділяються на матеріальні та нематеріальні. Ця класифікація відображає два основні підходи до мотивації працівників: стимулювання через надання матеріальних благ і винагород та створення умов, які сприяють особистісному та професійному розвитку, визнанню досягнень і підтримці високого рівня задоволеності роботою.

Матеріальні методи мотивації ґрунтуються на наданні працівникам різноманітних матеріальних благ і винагород, які прямо чи опосередковано пов'язані з їхньою трудовою діяльністю [2, с.88-92]. До них належать:

– Заробітна плата: Заробітна плата є основним джерелом доходу для працівників і одним із найважливіших мотиваторів. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні базових потреб, таких як житло, харчування та одяг, що відповідає першому рівню в ієрархії потреб Маслоу. Розмір заробітної плати, її регулярність і конкурентоспроможність на ринку праці значною мірою впливають на мотивацію працівників.

– Премії та бонуси: Премії та бонуси є додатковими грошовими винагородами, які надаються працівникам за досягнення певних результатів або виконання встановлених планів. Ці винагороди можуть бути одноразовими або регулярними, залежно від системи мотивації на

підприємстві. Вони стимулюють працівників до досягнення конкретних цілей і підвищують їхню мотивацію працювати ефективніше.

– Соціальні пакети: Соціальні пакети включають різноманітні додаткові пільги, які надаються працівникам, такі як медичне страхування, компенсація за навчання, пільгове харчування або транспорт. Ці елементи допомагають забезпечити працівників додатковим захистом та підвищують їх лояльність до компанії.

– Пільги: Пільги можуть включати в себе різноманітні привілеї, такі як додаткові відпустки, можливість користування службовим транспортом, компенсації за житло та інші бонуси, що сприяють підвищенню рівня задоволеності роботою.

Нематеріальні методи мотивації орієнтовані на задоволення внутрішніх потреб працівників, таких як визнання, самореалізація, розвиток та приналежність до колективу. До них належать:

– Визнання досягнень: Визнання успіхів та досягнень працівників є потужним стимулом для подальшої ефективної роботи. Це може бути публічна похвала, нагородження сертифікатами, грамотами, або інші форми офіційного визнання, які підкреслюють важливість внеску працівника в успіх підприємства.

– Можливості для професійного зростання: Надання працівникам можливостей для навчання, підвищення кваліфікації, участі у тренінгах та семінарах є важливим мотивуючим фактором. Працівники, які бачать перспективи для розвитку та кар'єрного росту в компанії, зазвичай більш мотивовані і лояльні до роботодавця.

– Створення сприятливого робочого середовища: Корпоративна культура, підтримка позитивного мікроклімату в колективі, гнучкий графік роботи, забезпечення комфортних умов праці — всі ці фактори сприяють зниженню стресу, підвищенню задоволеності роботою та мотивації працівників.

– Розвиток корпоративної культури: Сильна корпоративна культура, що базується на спільних цінностях, місії компанії, допомагає створити відчуття приналежності та єдності серед працівників. Це, у свою чергу, підвищує їх мотивацію досягати спільних цілей.

Матеріальні та нематеріальні методи мотивації взаємодоповнюють один одного і повинні використовуватися у комплексі для досягнення максимального ефекту. Ефективне поєднання цих методів дозволяє задовольнити як базові матеріальні потреби працівників, так і їхні вищі нематеріальні потреби, що, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та лояльності персоналу [3, с. 16-22].

За спрямованістю методи мотивації поділяються на:

1. Позитивні методи мотивації: Позитивні методи спрямовані на заохочення працівників і створення умов для їх мотивації до досягнення високих результатів. Вони допомагають підвищити рівень задоволеності роботою і сприяють підвищенню продуктивності. До них належать:

- Фінансові винагороди: бонуси, премії, підвищення зарплати, участь у прибутках компанії.
- Нематеріальні винагороди: публічне визнання досягнень, грамоти, сертифікати, можливість участі у спеціальних проектах або заходах.
- Кар'єрний ріст: можливості для професійного розвитку, просування по службі, навчальні програми та тренінги.
- Комфортні умови праці: поліпшення робочого середовища, забезпечення комфортного робочого місця, гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено.

2. Негативні методи мотивації: Негативні методи використовуються для корекції небажаної поведінки або результатів, а також для попередження порушень трудової дисципліни. Вони можуть створювати ситуації, що спонукають працівників змінювати свою поведінку для уникнення негативних наслідків. До них належать:

- Штрафи і санкції: фінансові штрафи, зниження зарплати, надання попереджень, зменшення премій.
- Обмеження привілеїв: позбавлення корпоративних пільг, обмеження доступу до певних ресурсів або можливостей (наприклад, участь у корпоративних заходах).
- Зниження статусу: переведення на менш відповідальну посаду, зменшення обсягу обов'язків або зниження статусу в організації.
- Складні умови праці: введення додаткових вимог або контролю, що можуть призвести до зниження комфорту праці або створення стресової атмосфери.

Для досягнення оптимальних результатів в управлінні персоналом важливо забезпечити баланс між позитивними та негативними методами мотивації. Позитивні методи здатні створити сприятливу атмосферу та стимулювати працівників до високих досягнень, тоді як негативні методи можуть допомогти уникнути або скорегувати проблеми, що виникають у процесі роботи.

Методи мотивації за тривалістю дії поділяються на короткострокові та довгострокові. Цей поділ допомагає вибрати найбільш ефективні способи мотивації в залежності від цілей та ситуації в організації.

Короткострокові методи мотивації. Ці методи, які наведені у табл.1.5 забезпечують швидкий, але тимчасовий ефект. Вони часто використовуються для досягнення негайних результатів або для підвищення мотивації в конкретних ситуаціях.

Таблиця 1.5 – Короткострокові методи мотивації

Джерело	Метод	Опис
[7, с. 84-91]	Фінансові бонуси	Одноразові премії або надбавки за виконання конкретних завдань чи досягнення короткострокових цілей

Джерело	Метод	Опис
		Наприклад, премія за завершення проєкту або виконання квартального плану.
[7, с. 84-91]	Похвала та визнання	Публічне визнання досягнень працівника на загальних зборах або через внутрішні комунікаційні канали. Це може включати нагороди, грамоти або сертифікати.
	Стимули у вигляді додаткових вихідних або відпустки	Надання додаткових днів відпочинку або можливість взяти відпустку у зручний час як винагорода за досягнення.
[8, с. 52-53]	Мотиваційні заходи	Організація корпоративних заходів, командних будівельних ігор або святкувань, які підвищують моральний дух і командну згуртованість.
	Розширення обов'язків	Надання працівникові можливості взяти на себе нові завдання або проєкти, які є цікавими і дають відчуття досягнень на короткий період.
	Вручення сертифікатів або нагород	Надання сертифікатів за досягнення в певній області або нагород за особливі досягнення, які мають символічне значення та мотивують до подальших досягнень.

Джерело: узагальнено авторкою на підставі [7-8].

Довгострокові методи мотивації. Ці методи, які наведені у табл.1.6 спрямовані на підтримання високого рівня мотивації протягом тривалого

часу та на створення умов для стійкого професійного розвитку і задоволення від роботи.

Таблиця 1.6 – Довгострокові методи мотивації

Джерело	Метод	Опис
[21, с. 96-107]	Кар'єрний розвиток	Створення чітких шляхів кар'єрного зростання, можливість просування по службі, участь у навчальних програмах і тренінгах, що забезпечують професійний ріст
	Фінансові плани на довгострокову перспективу	Пенсійні програми, акціонерні плани або інші форми довгострокових інвестицій, які заохочують працівників залишатися в компанії надовго.
	Підвищення кваліфікації	Оплата навчання, сертифікаційних курсів, участь у конференціях і семінарах, що сприяє розвитку навичок і знань працівників.
[22, с.408]	Корпоративна культура і цінності	Створення сприятливого робочого середовища, що підтримує довгострокову мотивацію через позитивну атмосферу, доброзичливі стосунки в колективі і спільну мету
	Соціальні пільги	Довгострокові соціальні пакети, які включають медичне страхування, підтримку у випадку хвороби або сімейних обставин, що забезпечують працівникам додаткові переваги і безпеку
		Розробка індивідуальних

Джерело	Метод	Опис
	Створення кар'єрних планів	кар'єрних планів для працівників, що включають можливості для підвищення, ротації по відділах, навчання і розвитку.
[23, с. 244]	Корпоративні програми лояльності	Реалізація програм, що заохочують довгострокову відданість, наприклад, бонуси за стаж роботи в компанії або довгострокові інвестиційні плани
	Забезпечення професійного розвитку	Доступ до професійних асоціацій, спеціалізованих курсів або програм сертифікації, що підвищують кваліфікацію
	Політика гнучкого графіка роботи	Впровадження гнучкого графіка або можливість дистанційної роботи, що дозволяє працівникам краще балансувати роботу і особисте життя, підвищуючи їхню довгострокову задоволеність.
[19, с. 23-28]	Забезпечення професійного розвитку	Доступ до професійних асоціацій, спеціалізованих курсів або програм сертифікації, що підвищують кваліфікацію
	Політика гнучкого графіка роботи	Впровадження гнучкого графіка або можливість дистанційної роботи, що дозволяє працівникам краще балансувати роботу і особисте життя, підвищуючи їхню довгострокову задоволеність.

Джерело: узагальнено авторкою на підставі [19; 21-23].

Короткострокові методи мотивації часто використовуються для досягнення швидкого результату, тоді як довгострокові методи спрямовані на утримання працівників, забезпечення їхнього розвитку та підвищення загальної лояльності до компанії. Обидва типи методів можуть доповнювати один одного, створюючи ефективну систему мотивації.

Мотиваційна система повинна бути динамічною і постійно вдосконалюватися на основі зворотного зв'язку від працівників і змін в зовнішньому середовищі. Інвестування в навчання і розвиток керівників для ефективного застосування мотиваційних методів і забезпечення їхньої реалізації на практиці також є важливим аспектом успішної мотиваційної стратегії.

1.3 Механізм впливу мотивації на продуктивність праці персоналу підприємницького суб'єкта

Продуктивність праці є важливою економічною категорією, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Вона відображає обсяг продукції або послуг, що виробляються працівником або групою працівників за одиницю часу (годину, день, місяць, рік), і є ключовим показником економічної діяльності як окремого підприємства, так і економіки в цілому. Поняття продуктивності праці охоплює два аспекти:

Кількісний аспект, що виражається в кількості виробленої продукції або виконаних робіт на одного працівника. Його вимірюють за допомогою таких показників, як(рис.1.7):



Рисунок 1.7 – Показники кількісного аспекту продуктивності

Джерело: [70,с.455]

Якісний аспект, який стосується підвищення ефективності використання робочої сили через підвищення кваліфікації, впровадження інновацій, вдосконалення технологічних процесів тощо.

Таким чином, ефективність праці визначає ступінь результативності роботи працівника. Важливими факторами є не лише кількість виготовленої продукції, а й ефективність витрачених ресурсів та технологічна складова виробничого процесу. Ця ефективність впливає на конкурентоспроможність підприємства, рівень витрат і собівартість продукції, тому її підвищення є одним з ключових завдань сучасного управління персоналом. Як основний показник ефективності використання трудових ресурсів, вона відображає співвідношення між обсягом виробленої продукції та витратами праці. Це показує, скільки продукції або послуг може створити працівник за певний проміжок часу [14, с. 158-173].

Продуктивність праці має важливе значення як для окремих підприємств, так і для економіки країни в цілому. Високий рівень ефективності сприяє зростанню конкурентоспроможності, зниженню витрат виробництва та підвищенню рівня життя населення. Вона залежить від багатьох чинників, серед яких технічний рівень виробництва, організація

праці, кваліфікація та мотивація працівників, умови праці та інші. Зокрема, мотивація персоналу відіграє значну роль у підвищенні ефективності, оскільки зацікавлені та мотивовані працівники більш результативно виконують свої обов'язки, проявляють ініціативу та готові до впровадження інновацій. Поняття ефективності також включає якісний аспект, який пов'язаний із раціональним використанням не лише трудових, а й інших ресурсів, таких як матеріальні та фінансові.

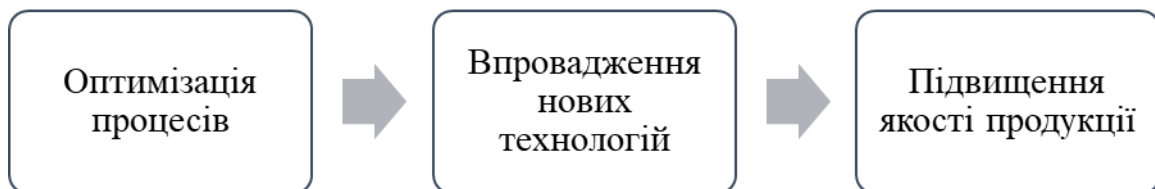


Рисунок 1.8 – Способи підвищення ефективності

Джерело: [71]

Це означає, що підвищення ефективності може бути досягнуто не лише шляхом збільшення кількості виробленої продукції, але й через оптимізацію процесів, впровадження нових технологій та підвищення якості продукції, як було показано на рис.1.8. Важливість цього аспекту в сучасних умовах обумовлює необхідність постійного аналізу та пошуку шляхів для його підвищення, що є одним з основних завдань менеджменту підприємства. Управління мотивацією персоналу безпосередньо впливає на результативність та ефективність роботи, і тому є ключовим елементом у стратегічному розвитку підприємства.

Для оцінки продуктивності праці використовуються різні показники, що дозволяють аналізувати ефективність праці як на рівні окремого

працівника, так і на рівні підприємства в цілому. Основні показники продуктивності праці включають:

1. Виробіток – це найпоширеніший показник, який відображає кількість продукції або послуг, вироблених працівником за одиницю часу. Його можна розраховувати за такими формулами:

– Виробіток на одного працівника: співвідношення загального обсягу виробленої продукції до кількості працівників.

– Виробіток на одну відпрацьовану годину: співвідношення загального обсягу продукції до загальної кількості відпрацьованих годин.

2. Продуктивність на одиницю витрат праці – цей показник враховує не тільки кількість виробленої продукції, але й витрати праці, необхідні для її виробництва. Він дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються трудові ресурси.

3. Трудомісткість продукції – це обернений показник до виробітку, що показує, скільки часу потрібно для виробництва одиниці продукції або виконання певної роботи. Трудомісткість можна розрахувати шляхом ділення кількості відпрацьованих годин на обсяг виробленої продукції. Зниження трудомісткості свідчить про підвищення продуктивності праці.

4. Інтенсивність праці – показник, що відображає ступінь напруженості праці та характеризується кількістю енергії або зусиль, які працівник витрачає на виконання своїх обов'язків. Вища інтенсивність праці може приводити до короткострокового зростання продуктивності, але при цьому вимагає належного рівня мотивації та організації праці для уникнення втоми та зниження результативності.

5. Валовий дохід на одного працівника – цей показник характеризує ефективність використання працівників з точки зору економічної результативності підприємства. Він показує, який дохід приносить кожен працівник у процесі своєї діяльності.

6.Рівень автоматизації та механізації – хоча це не безпосередній показник продуктивності праці, але він суттєво впливає на її рівень. Підприємства, що використовують сучасні технології, здатні досягти вищих показників продуктивності за рахунок скорочення трудовитрат.

Кожен з цих показників дозволяє всебічно оцінити продуктивність праці, враховуючи різні аспекти ефективності використання трудових ресурсів. Їх аналіз допомагає підприємствам виявляти резерви для підвищення продуктивності та оптимізувати управління персоналом.

Продуктивність праці тісно пов'язана з мотивацією працівників, оскільки саме мотивація є тим внутрішнім або зовнішнім стимулом, який спонукає людину до ефективної та результативної роботи. Висока мотивація сприяє збільшенню виробітку та зниженню трудомісткості продукції, оскільки працівник, зацікавлений у своїй праці, прагне досягти кращих результатів, активно впроваджує нові технології та проявляє ініціативу в оптимізації робочих процесів. Наприклад, мотивовані працівники ефективніше використовують свій робочий час, що прямо впливає на підвищення виробітку на одну відпрацьовану годину. Окрім того, мотивація допомагає знизити плинність кадрів, що позитивно відображається на стабільності та продуктивності колективу, адже постійний склад працівників з високим рівнем професійних навичок забезпечує зростання ефективності праці. Матеріальні й нематеріальні стимули, такі як премії, визнання, можливість кар'єрного зростання, також можуть суттєво підвищити інтенсивність праці без шкоди для її якості, що в свою чергу призводить до збільшення валового доходу на одного працівника [11, с.117-122]. Водночас, якщо мотиваційна система не враховує потреб працівників або є недостатньо гнучкою, це може призвести до зниження продуктивності, оскільки незадоволені працівники менш охоче залучаються до процесу підвищення ефективності праці. Впровадження мотивуючих механізмів, таких як участь у прийнятті рішень, надання можливостей для професійного розвитку, а також покращення умов праці можуть суттєво впливати на скорочення

трудомісткості продукції та загальне підвищення продуктивності праці. Тому підприємствам важливо не лише відстежувати та аналізувати показники продуктивності праці, але й формувати ефективну мотиваційну систему, яка б підтримувала бажання працівників працювати з повною віддачею та сприяла підвищенню результативності їхньої діяльності. Вплив мотивації на продуктивність проілюстровано на рис.1.10:

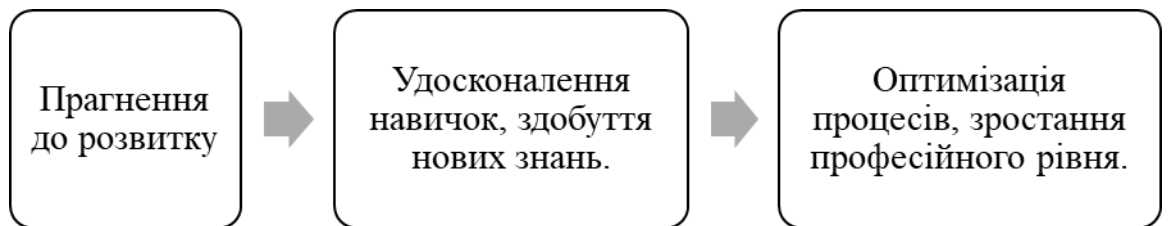


Рисунок 1.10 – Вплив мотивації на продуктивність

Джерело: [71]

Загалом, мотивація є ключовим фактором, що визначає продуктивність праці. Систематичний підхід до управління мотивацією допомагає максимізувати ефективність використання трудових ресурсів, забезпечити високу якість роботи і досягти стратегічних цілей підприємства. Оскільки продуктивність праці безпосередньо пов'язана з рівнем мотивації працівників, важливо постійно аналізувати і вдосконалювати мотиваційні механізми для забезпечення стабільного і стійкого зростання результативності.

Висновки до розділу 1

Поняття мотивації охоплює різноманітні внутрішні та зовнішні фактори, які спонукають працівників до досягнення високих результатів у своїй діяльності. Визначено, що мотивація має безпосередній вплив на продуктивність праці, оскільки задоволені працівники проявляють більшу

зацікавленість у виконанні своїх обов'язків, що призводить до підвищення виробітку та зниження трудомісткості.

Класифікація методів мотивації показала, що існує широкий спектр підходів, які можуть бути застосовані в управлінні персоналом, починаючи від матеріальних стимулів, таких як премії та бонуси, і закінчуючи нематеріальними, такими як визнання та можливості кар'єрного зростання. Залежно від специфіки підприємства та потреб працівників, управлінці повинні використовувати комбінований підхід до мотивації, щоб забезпечити максимальний ефект.

Отже, ефективне управління системою мотивації є важливим чинником для забезпечення стабільності та продуктивності трудового колективу. Подальші розділи роботи будуть присвячені аналізу практичних аспектів впровадження системи мотивації в торговельних підприємствах, що дозволить виявити оптимальні стратегії для підвищення ефективності праці та задоволеності працівників.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФОРМ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ НА СУБ'ЄКТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА – ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»

2.1. Характеристика основних показників діяльності ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»

Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням має велике значення для технологічного та економічного розвитку України. Протягом багатьох років цей сектор підтримував інфраструктуру зв'язку та сприяв модернізації промисловості.

Сьогодні оптова торгівля електронікою й телекомунікаційним устаткуванням продовжує активно розвиватися завдяки низці компаній, які займаються постачанням, обслуговуванням і монтажем сучасних пристроїв і технологій. Ці компанії відіграють ключову роль як у забезпеченні цивільних, так і військових підприємств, надаючи компоненти, необхідні для ефективної роботи телекомунікаційних систем. Загалом, торгівля електронікою та телекомунікаційними пристроями залишається критично важливою для економіки України, сприяючи цифровізації, модернізації бізнесу та інтеграції країни в глобальні ринки технологій [10, с. 55-56].

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» – це молода, динамічна та інноваційна компанія. Місія компанії забезпечити найсучасніші та надійні рішення для бізнесу, сприяючи підвищенню продуктивності та зменшенню витрат енергії.

ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ», код ЄДРПОУ 44833197, було зареєстровано 05.07.2022.

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» пропонує широкий асортимент електротехнічних виробів, включаючи кабелі, розподільчі пристрої, електронні компоненти та багато

інших продуктів [27]. Асортимент включає продукцію від провідних виробників, які гарантують якість та надійність. Окрім того компанія надає послуги з обслуговування поставленого ними обладнання, консультують клієнта щодо правильної експлуатації обладнання, та розробляють готові рішення для клієнтів, які покращать роботу обладнання, автоматизують технологічні процеси та знизять енергозатрати в роботі.

Вид діяльності:

- Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього
- Виробництво електророзподільної та контрольної апаратури
- Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення
- Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
- Установлення та монтаж машин і устаткування
- Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
- Неспеціалізована оптова торгівля
- Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах
- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- Інша професійна, наукова та технічна діяльність.

Компанія ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» співпрацює з провідними світовими брендами у сфері промислової автоматизації, такими як ABB, CNC Electric, Schneider Electric, ETI, Delta Electronics, Motortronics, Helukabel, Faberkabel, CHINT, GEFRAN, AQ Teck, і LAPP. Ці бренди спеціалізуються на виробництві електротехнічного обладнання, автоматизаційних рішень, кабельної продукції, а також технологій для енергоефективності та промислових систем. В таблицях 2.1 та 2.2 наведено основні фінансові

показники діяльності ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ», а саме актив та пасив за 2024 рік:

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники діяльності 2024 рік

Актив

Назва рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи	2,6	1,1
Первісна вартість	3,0	3,0
Накопичена амортизація	0,4	1,9
Основні засоби		
Первісна вартість	-	27,9
Знос	-	27,9
Усього за розділом I	2,6	1,1
II. Оборотні активи		
Запаси:	-	7,0
У поточному числі готова продукція	-	5,9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2,0	3,5
Інша поточна дебіторська заборгованість		126,7
Гроші та їх еквіваленти	2,3	19,2
Інші оборотні активи	2,2	42,7
Усього за розділом II	6,5	199,1
Баланс	9,1	200,2

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Джерело: [28]

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники діяльності 2024 рік

Пасив

Назва рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	1,0	1,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	7,8	29,0
Усього за розділом I	7,8	28,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення		
III. Поточні зобов'язання		

Назва рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за:		
товари, роботи, послуги	-	2,3
розрахунками з бюджетом	1,8	27,6
розрахунками зі страхуванням	1,5	1,6
розрахунками з оплати праці	8,6	5,9
Інші поточні зобов'язання	5,0	190,8
Усього за розділом III	16,9	228,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		
Баланс	9,1	200,2

Джерело: [28]

Активи підприємства на кінець звітнього періоду становлять 200,2 тис. грн, що свідчить про значну ресурсну базу для забезпечення господарської діяльності. Основну частку активів складають оборотні активи, зокрема запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти, які забезпечують поточну ліквідність підприємства. Необоротні активи, включаючи нематеріальні активи та основні засоби, становлять незначну частку, що свідчить про акцент на мобільних ресурсах. У структурі пасиву підприємства відображено власний капітал, який забезпечує фінансову стабільність, а також значний обсяг поточних зобов'язань, які використовуються для покриття короткострокових потреб. Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом і іншими зобов'язаннями є важливим джерелом фінансування діяльності. Загальний баланс підприємства узгоджений, що свідчить про фінансову рівновагу.

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники діяльності 2024 рік

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт,	4 219,7	176,9

Назва рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
послуг)		
Разом доходи	4 219,7	176,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3423,8	148
Інші операційні витрати	817,1	36,7
Разом витрати	4240,9	184,7
Фінансовий результат до оподаткування	21,2	7,8
Чистий прибуток (збиток)	21,2	7,8

Джерело: [28]

Ознайомлення з фінансовою звітністю див. табл.2.1-2.3. підприємства за 2024 рік дозволяє зробити такі висновки:

1. Доходи від продажів у звітному періоді досягли 4 219 700 грн, що значно перевищує показник попереднього року. Це свідчить про суттєве зростання обсягів реалізації та розвиток підприємства.
2. Чистий прибуток збільшився до 21 200 грн, що є покращенням порівняно з минулим роком. Це вказує на зростання рентабельності, хоча також збільшилися витрати.
3. Оборотні активи на кінець року склали 199 100 грн, порівняно з 6 500 грн на початку періоду, що свідчить про зростання обсягу ресурсів, які використовуються для операційної діяльності.
4. Капітал і зобов'язання: власний капітал зріс з 7 800 грн до 28 000 грн, однак одночасно відбулося суттєве збільшення поточних зобов'язань – з 16 900 грн до 228 200 грн, що може свідчити про підвищення рівня короткострокової заборгованості.
5. Загалом, фінансова звітність підприємства свідчить про суттєве поліпшення фінансового стану. Хоча обсяг необоротних активів зменшився, значне зростання оборотних активів та власного капіталу, разом із збільшенням чистого доходу та прибутку, вказує на позитивні зміни у діяльності підприємства. Водночас зростання поточних

зобов'язань потребує уважного моніторингу, щоб не виникли проблеми з ліквідністю у майбутньому.

В таблицях 2.4 та 2.5 наведено основні фінансові показники діяльності ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ», а саме актив та пасив за 2023 рік:

Таблиця 2.4 – Основні фінансові показники діяльності 2023 рік

Актив

Назва рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи	2,2	1,0
Первісна вартість	2,8	2,8
Накопичена амортизація	0,3	1,7
Основні засоби		
Первісна вартість	-	26,8
Знос	-	26,8
Усього за розділом I	2,2	1,0
II. Оборотні активи		
Запаси:	-	7,2
У поточному числі готова продукція	-	6,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2,3	2,8
Інша поточна дебіторська заборгованість		125,4
Гроші та їх еквіваленти	2,4	19,3
Інші оборотні активи	2,3	43,1
Усього за розділом II	7	196,8
Баланс	8,9	199,2

Джерело: [28]

Таблиця 2.5 – Основні фінансові показники діяльності 2023 рік

Пасив

Назва рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,9	0,9
Нерозподілений прибуток(непокритий збиток)	7,6	30,1
Усього за розділом I		29,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення		
III. Поточні зобов'язання		
Поточна кредиторська		

Назва рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду, тис. грн
заборгованість за:		
товари, роботи, послуги	-	2,5
розрахунками з бюджетом	1,9	27,2
розрахунками зі страхуванням	1,7	1,9
розрахунками з оплати праці	8,7	6,2
Інші поточні зобов'язання	5,1	191,2
Усього за розділом III	17,4	229
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		
Баланс	8,9	199,2

Джерело: [28]

Активи підприємства на кінець звітнього періоду становлять 199,2 тис. грн, з домінуванням оборотних активів, що забезпечують ліквідність. Необоротні активи залишаються незначними, що свідчить про акцент на мобільних ресурсах. У пасиві переважають поточні зобов'язання (229,0 тис. грн), які є основним джерелом фінансування, тоді як власний капітал становить 29,2 тис. грн. Баланс узгоджений, що відображає фінансову стабільність підприємства.

Таблиця 2.6 – Основні фінансові показники діяльності 2023 рік

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 218,8	175,1
Разом доходи	4 218,8	175,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3422,2	146
Інші операційні витрати	816,1	36,2
Разом витрати	4238,3	183,6
Фінансовий результат до оподаткування	20,5	7,6
Чистий прибуток (збиток)	20,5	7,6

Джерело: [28]

На основі аналізу фінансової звітності див. табл.2.4-2.6. підприємства за 2023 рік можна зробити такі висновки:

1. Доходи від реалізації продукції за звітний період склали 4 218 800 грн, що є значним зростанням порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Це свідчить про суттєве збільшення обсягів продажів та динамічний розвиток діяльності підприємства.
2. Чистий прибуток зріс до 20 500 грн, що вказує на покращення показників рентабельності, хоча операційні витрати також збільшилися.
3. Оборотні активи на кінець періоду зросли до 196 800 грн у порівнянні з 7 000 грн на початок року, що демонструє збільшення активів, призначених для операційної діяльності.
4. Капітал і зобов'язання: власний капітал досяг 29 200 грн. Водночас, поточні зобов'язання зросли з 17 400 грн до 229 000 грн, що свідчить про значне збільшення короткострокової заборгованості.
5. Загалом, фінансова звітність підприємства за 2023 рік показує позитивну динаміку зростання, хоча суттєве збільшення короткострокових зобов'язань може потребувати контролю для забезпечення фінансової стійкості у майбутньому.

На основі порівняння фінансової звітності підприємства за 2024 і 2023 роки можна виділити наступні аспекти розвитку:

1. Доходи від реалізації продукції залишилися на високому рівні в обох роках, з невеликим зростанням у 2024 році (з 4 218 800 грн до 4 219 700 грн). Це свідчить про стабільно високий попит на продукцію підприємства та його здатність утримувати позиції на ринку.
2. Чистий прибуток також продемонстрував позитивну динаміку, збільшившись у 2024 році до 21 200 грн порівняно з 20 500 грн у 2023 році. Це покращення відображає ефективність діяльності, хоча підприємство все ще стикається зі зростанням витрат.

3. Оборотні активи значно зросли в обох роках, досягнувши на кінець 2024 року 199 100 грн (порівняно з 196 800 грн у 2023 році). Це свідчить про активне залучення ресурсів в обіг, що сприяє підтримці і розширенню операційної діяльності.
4. Власний капітал і зобов'язання зазнали змін у двох роках. Власний капітал зріс до 28 000 грн у 2024 році (з 29 200 грн у 2023 році), що свідчить про незначне зменшення частки власних коштів у фінансуванні. У той же час, короткострокові зобов'язання продовжили збільшуватись, досягнувши 228 200 грн у 2024 році порівняно з 229 000 грн у 2023 році, що може вказувати на збільшення залучених коштів для покриття поточних потреб.
5. Загальний фінансовий стан підприємства демонструє позитивну тенденцію, однак зростання короткострокової заборгованості потребує ретельного контролю для запобігання можливим фінансовим ризикам у майбутньому.

Отже, підприємство успішно розвивається, однак має зберігати увагу до управління борговими зобов'язаннями для підтримки фінансової стійкості.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» складається з досвідченого персоналу, який охоплює різні напрями та сфери професійної діяльності, щоб забезпечити комплексні послуги з постачання високоякісної електротехнічної продукції і покращення продуктивності обладнання клієнтів. ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» має персонал, що складається з 20 співробітників. Технічний персонал налічує 3 особи, адміністративний персонал складається з 13 осіб, керівників 4 особи. До складу компанії входять: керівний склад, бухгалтер, фахівці з продажу, фахівці з постачання, HR ,технічні спеціалісти. Завдяки такому різноманітному складу досвідченого персоналу ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» здатне ефективно адаптуватися до змін на ринку, швидко реагувати на потреби клієнтів і забезпечувати високий рівень сервісу. Ця стратегія розвитку людських ресурсів є ключовою для досягнення успіху в

конкурентному середовищі. Цей підхід дозволяє компанії не лише задовольняти потреби своїх клієнтів, але й випереджати їх очікування, пропонуючи інноваційні рішення та оптимізуючи процеси постачання. Внутрішня культура «ЛІМК ІНЖІНІРИНГ» заохочує до навчання та професійного розвитку співробітників, що сприяє покращенню їхніх навичок і знань у галузі. Компанія активно впроваджує нові технології, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність виробництва. Всі співробітники беруть участь у процесах оптимізації, що формує атмосферу співпраці та взаємодопомоги. Зворотній зв'язок від клієнтів є важливим елементом стратегії «ЛІМК ІНЖІНІРИНГ», оскільки він дозволяє постійно вдосконалювати пропоновані послуги та адаптуватися до змінюваних умов ринку. Завдяки цьому, компанія здобуває довіру та лояльність клієнтів, що в свою чергу позитивно впливає на репутацію ТОВ «ЛІМК ІНЖІНІРИНГ» і сприяє залученню нових замовлень. Висока якість обслуговування, оперативність у виконанні завдань та здатність до інновацій роблять ТОВ «ЛІМК ІНЖІНІРИНГ» важливим гравцем на ринку електротехнічної продукції, що прагне до безперервного розвитку і вдосконалення.

2.2 Організаційні засади управління мотивацією персоналом ТОВ «ЛІМК ІНЖІНІРИНГ»

ТОВ «ЛІМК Інжиніринг» має функціональну організаційну структуру, що є одним з найпоширеніших типів в сучасному бізнесі. Цей тип структури характеризується поділом компанії на окремі підрозділи або відділи, кожен з яких відповідає за певну функцію або напрямок діяльності. У функціональній структурі існує чітка вертикальна ієрархія [27]. Кожен підрозділ має свого керівника, який відповідає за виконання завдань та досягнення цілей у межах своєї сфери. Завдяки спеціалізації та чітким ролям, управлінню легше контролювати процеси та оцінювати результати роботи кожного підрозділу.

Функціональний тип структури підходить компанії, оскільки вона зосереджена на забезпеченні високоякісного обслуговування клієнтів та постачанні електричних продуктів, які відповідають технічним потребам споживачів. Даний тип структури дозволяє чітко розподілити зони відповідальності, забезпечуючи узгодженість між підрозділами. Це допомагає уникнути дублювання функцій та покращує координацію роботи при виконанні проектів з модернізації обладнання клієнтів. Таким чином, обрана структура сприяє чіткішому розподілу обов'язків, покращенню ефективності операцій та кращій комунікації між підрозділами, що є необхідним для досягнення стратегічних цілей ТОВ «ЛІМК Інжиніринг». Організаційна структура ТОВ «ЛІМК ІНЖІНІРИНГ» представлена у схемі 2.7:



Схема 2.7 Організаційна структура ТОВ «ЛІМК ІНЖІНІРИНГ»

Джерело: [27]

Ієрархія управління в ТОВ «ЛІМК ІНЖІНІРИНГ» має чітку структуру, що починається з генерального директора – головною посадовою особою компанії, відповідальною за загальне управління і стратегічний розвиток підприємства. Його основні завдання включають визначення стратегічних цілей і напрямів діяльності компанії, прийняття ключових управлінських рішень та забезпечення виконання планів і завдань. Генеральний директор координує діяльність всіх підрозділів компанії, відстежує їхню ефективність та приймає необхідні коригувальні заходи для досягнення встановлених цілей.

Генеральний директор також відповідає за взаємодію з основними партнерами, постачальниками та клієнтами, а також за формування іміджу компанії на ринку. Він бере участь у переговорах з ключовими партнерами та інвесторами, приймає рішення щодо укладення важливих контрактів і співпраці. Також генеральний директор контролює фінансову стабільність компанії, відповідає за залучення інвестицій та ресурсів, необхідних для розвитку.

У рамках внутрішнього управління генеральний директор організовує роботу топ-менеджерів і керівників відділів, забезпечуючи ефективну реалізацію стратегічних ініціатив і оперативне вирішення поточних завдань. Він контролює виконання фінансових і виробничих планів, аналізує рентабельність і ефективність діяльності компанії, приймаючи рішення для оптимізації ресурсів і підвищення прибутковості.

Загалом, генеральний директор ТОВ «ЛІМК ІНЖІНІРИНГ» має стратегічне бачення і несе відповідальність за загальний успіх компанії, впроваджуючи політику, що сприяє розвитку, стабільності та конкурентоспроможності на ринку [29, с.396].

Далі в ієрархії йдуть директора функціональних напрямів, кожен із яких відповідає за конкретні операційні сфери та забезпечує їхнє ефективне функціонування:

1. Виконавчий директор – здійснює загальну координацію відділів і відповідає за виконання рішень Генерального директора, підтримуючи стратегічний курс компанії на практичному рівні. Виконавчий директор також може представляти компанію в офіційних установах, брати участь у переговорах, підписанні контрактів і угод. Він відповідає за реалізацію корпоративної політики на оперативному рівні, зокрема, за організацію виробничих процесів, забезпечення якості та безперервність роботи компанії.
2. Директор з продажу – керує відділом продажу, розробляє та впроваджує стратегію збуту продукції, підтримує ключові відносини з клієнтами та визначає цільові показники продажу. Відповідає за розробку та реалізацію стратегії продажу продукції компанії, управління продажами і досягнення встановлених цілей у цій сфері. Основні завдання директора з продажу включають формування та контроль за виконанням планів продажу, розвиток відносин з ключовими клієнтами, а також пошук нових можливостей для розширення клієнтської бази. Крім того, директор з продажу здійснює контроль за фінансовими результатами відділу продажу, аналізує доходи від реалізації, визначає ціноутворення і умови співпраці з клієнтами. Він взаємодіє з іншими відділами, зокрема з маркетингом і логістикою, для забезпечення ефективної реалізації продукції і задоволення потреб клієнтів.
3. Директор з постачання – очолює відділ постачання, забезпечуючи своєчасне та якісне постачання електротехнічної продукції. Директор з постачання координує роботу з постачальниками, здійснює моніторинг умов співпраці, проводить переговори, укладає контракти і контролює виконання умов договорів. Він відповідає за пошук нових постачальників, оптимізацію витрат на закупівлі та забезпечення компанії необхідними ресурсами у потрібний час і в потрібному обсязі. Також директор з постачання здійснює контроль за своєчасністю і

якістю поставок, взаємодіє з логістичним відділом для організації доставок і зберігання матеріалів. Він аналізує ринок постачальників, сприяє вибору найкращих умов для закупівель і забезпечує виконання бюджетів на закупівлю товарів та послуг.

Під керівництвом цих директорів працюють відповідні команди, зокрема відділи продажу, постачання та технічна підтримка, кожен з яких виконує свої завдання, спрямовані на досягнення цілей компанії.

ТОВ «ЛІМК ІНЖІНІРИНГ» має кілька ключових структурних підрозділів, кожен з яких виконує специфічні функції, що забезпечують ефективну роботу компанії та задоволення потреб клієнтів. Зупинимось детальніше на відділі, який безпосередньо займається управлінням системою мотивації персоналу.

HR-відділ ТОВ «ЛІМК ІНЖІНІРИНГ» відповідає за всі аспекти роботи з персоналом для забезпечення ефективного підбору, розвитку та мотивації працівників. Основними завданнями HR-відділу є підбір і адаптація нових працівників, включаючи пошук кандидатів, проведення співбесід та оцінку їхньої відповідності вимогам компанії. Після прийому на роботу HR-спеціалісти організують адаптаційні заходи для нових співробітників, сприяючи їх швидкому входженню в колектив. Також HR-відділ займається організацією навчання і розвитку персоналу: спеціалісти визначають потреби у професійному навчанні, організують тренінги та курси, що допомагає співробітникам розвивати свої навички [12, с. 45-48].

Важливою функцією є управління мотивацією та компенсаціями, що включає розробку програм матеріальної і нематеріальної мотивації, таких як бонуси, премії, пільги та соціальні пакети для підвищення задоволеності й продуктивності працівників. HR-відділ також проводить регулярну оцінку ефективності роботи співробітників, допомагаючи виявити їхні сильні сторони та сфери для розвитку, на основі чого створюються індивідуальні плани професійного зростання.

Крім того, HR-спеціалісти займаються розвитком корпоративної культури, організовують корпоративні заходи, впроваджують принципи етики та сприяють командній роботі, забезпечуючи здорову атмосферу в колективі. Вони також вирішують трудові питання та дбають про дотримання трудового законодавства, консультують працівників щодо трудових відносин, врегульовують конфлікти й забезпечують відповідність політики компанії нормам законодавства.

Загалом, HR-відділ ТОВ «ЛІМК ІНЖІНІРИНГ» підтримує ефективність роботи компанії, забезпечуючи всебічну підтримку персоналу і створюючи умови для їхнього розвитку та мотивації.

Таким чином, структура підрозділів ТОВ «ЛІМК ІНЖІНІРИНГ» дозволяє ефективно розподілити функції та забезпечити злагоджену роботу всіх елементів організації, що в свою чергу сприяє досягненню бізнес-цілей компанії.

Раціональна структура та оптимальний розподіл співробітників на відповідні відділи є ключовими чинниками для досягнення високих показників ефективності ТОВ «ЛІМК ІНЖІНІРИНГ». Створення чіткої і злагодженої організаційної структури дозволяє ефективно розподіляти обов'язки, скорочувати витрати та покращувати координацію між підрозділами.

Правильний розподіл співробітників дозволяє кожному відділу зосередитися на своїх основних завданнях і досягти високих результатів у своїй сфері. Наприклад, відділ продажу фокусується на пошуку нових клієнтів і укладанні вигідних угод, забезпечуючи стабільний дохід компанії, в той час як відділ постачання зосереджується на забезпеченні безперебійних поставок необхідних ресурсів для виробництва і зниженні витрат на закупівлі. Таким чином, кожен відділ максимально ефективно використовує свої ресурси, знижуючи ймовірність дублювання функцій і конфліктів у розподілі завдань [9, с. 27-29].

Раціональна структура також забезпечує кращу комунікацію та координацію між відділами. Наприклад, тісна взаємодія між відділом продажу та відділом постачання дозволяє оперативно реагувати на зміну попиту, забезпечуючи високу гнучкість у роботі компанії. Відділ бухгалтерії, у свою чергу, підтримує фінансову дисципліну, контролюючи витрати та надходження, що важливо для підтримки фінансової стабільності.

Оптимальне управління людськими ресурсами та визначення чітких ролей і обов'язків для кожного співробітника підвищує продуктивність і мотивацію працівників. В результаті, компанія досягає більшої ефективності, знижує витрати, збільшує доходи та забезпечує конкурентоспроможність на ринку.

Загалом, раціональна організаційна структура та оптимальний розподіл співробітників дозволяють ТОВ «ЛІМК ІНЖІНІРИНГ» ефективно реалізовувати свою стратегію, забезпечувати високі показники діяльності і стабільний розвиток.

Таблиця 2.8 – Склад персоналу за 2023 та 2024 роки

Рівень	Склад	
	2024 рік	2023 рік
Керівництво компанії	Генеральний директор – 1 особа	Генеральний директор– 1 особа
	Виконавчий директор– 1 особа	Виконавчий директор– 1 особа
	Директор з продажу – 1 особа	Директор з продажу – 1 особа
	Директор з постачання – 1 особа	Директор з постачання – 1 особа
Адміністративно-фінансовий відділ	HR – 2 особа	HR – 1 особа
	Бухгалтер – 2 особи	Бухгалтер – 1 особи
Основні підрозділи	Відділ продажу – 5 особи	Відділ продажу – 4 особи
	Відділ постачання – 4 особи	Відділ постачання – 2 особи
	Технічний відділ – 3 осіб	Технічний відділ – 1 осіб

Джерело: [30, с.5-18]

У таблиці наведено порівняння структури персоналу ТОВ «ЛІМК ІНЖІНІРИНГ» за 2024 і 2023 роки. Характерні зміни та відмінності у складі кадрів можна проаналізувати наступним чином:

1. Керівництво компанії: У 2024 році кількість осіб у керівному складі залишилась незмінною: генеральний директор, виконавчий директор, директор з продажу та директор з постачання (по 1 особі в кожній посаді). Порівняно з 2023 роком, структура керівництва залишилась стабільною, що свідчить про збереження стратегічного напрямку компанії.
2. Адміністративно-фінансовий відділ: У 2024 році відбулося збільшення чисельності персоналу в адміністративно-фінансовому відділі: HR збільшився з 1 до 2 осіб, а бухгалтерія – з 1 до 2 осіб. Це може свідчити про розширення функцій та зростання обсягів роботи в цих сферах, ймовірно, через збільшення кількості працівників і складніші адміністративні та фінансові процеси.
3. Основні підрозділи:
 - Відділ продажу: у 2024 році кількість працівників в цьому підрозділі зросла з 4 до 5 осіб. Це може свідчити про необхідність розширення команди для обслуговування зростаючої клієнтської бази або потребу в більшій кількості фахівців для виконання продажів та розширення ринку.
 - Відділ постачання: чисельність співробітників в відділі постачання збільшилась з 2 до 4 осіб. Це може бути результатом розширення обсягів закупівель або підвищення вимог до процесу логістики та забезпечення ресурсами, що вимагає залучення більшої кількості працівників для забезпечення безперебійної роботи.
 - Технічний відділ: чисельність цього підрозділу збільшилась з 1 до 3 осіб у 2024 році. Це свідчить про розширення технічної підтримки та необхідність залучення додаткових фахівців для забезпечення високої

якості обслуговування клієнтів, а також для розвитку нових технологій чи продуктів компанії.

Загалом, порівняння кадрів за два роки показує тенденцію до розширення персоналу у компанії, зокрема в таких підрозділах, як HR, бухгалтерія, відділ постачання та технічний відділ [31,с.432].Зростання кількості працівників в цих відділах вказує на збільшення обсягів роботи та потребу в оптимізації робочих процесів, що може бути результатом розвитку бізнесу та збільшення кількості замовлень чи проектів. При цьому керівний склад залишився незмінним, що свідчить про стабільність стратегії компанії та її управлінської структури.

Загальна чисельність працівників на 2024 рік складає 20 осіб ,з яких чоловіків складає 67 %,а жінок – 33 %. Найбільшу частку серед працівників склали особи віком від 27 до 34 років (15 осіб), тоді як старше 34 років було 5 особи. Кількість осіб з вищою освітою становить 100%.Склад керівництва складає 4 особи, адміністративно-фінансовий – 4 особи та основні підрозділи складає 12 осіб.

Загальна чисельність працівників на 2023 рік складала 13 осіб ,з яких чоловіків 85 %,а жінок – 15 %. Найбільшу частку серед працівників склали особи віком від 29 до 37 років (8 осіб), тоді як старше 37 років було 5 осіб. Кількість осіб з вищою освітою становило 100%.Склад керівництва складав 4 особи, адміністративно-фінансовий – 2 особи та основні підрозділи – 7 осіб.

2.3 Аналіз методів та інструментів управління мотивацією персоналом ТОВ «ЛІМК ІНЖІНІРИНГ»

Мотивація відіграє ключову роль у діяльності торговельного підприємства, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність працівників, якість обслуговування клієнтів та загальні фінансові результати компанії [34, с. 36-38]. Ефективна система мотивації стимулює персонал до

досягнення високих результатів, підвищення професійної майстерності та злагодженої роботи в команді. Для торговельного підприємства особливо важливо мотивувати співробітників до активних продажів, розвитку клієнтської бази та забезпечення високого рівня обслуговування, оскільки від цього залежить утримання клієнтів і зростання прибутку.

Специфіка мотивації в ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» полягає в орієнтації на технічний і торговельний характер діяльності компанії. Основний акцент робиться на стимулюванні співробітників до досягнення високих результатів у продажах, забезпеченні якості обслуговування клієнтів та ефективному вирішенні технічних завдань.

Матеріальні стимули, такі як премії за виконання планів продажів і високі результати в постачанні, є ключовими для підвищення продуктивності. Водночас нематеріальні інструменти, як-от визнання успіхів, професійне навчання та можливість кар'єрного зростання, сприяють утриманню персоналу й формуванню лояльності до компанії.

У ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» фінансові методи мотивації є важливим інструментом підвищення продуктивності персоналу та забезпечення ефективності діяльності компанії. Основними елементами цієї системи є (табл.2.9):

Таблиця 2.9 – Основними елементами системи мотивації

Елементами системи	Опис
Система заробітної плати та бонусів	Заробітна плата працівників визначається з урахуванням кваліфікації, відповідальності та результативності. Додатково впроваджена бонусна система за виконання плану, перевищення КРІ та досягнення високих фінансових результатів.
Премії за досягнення певних показників	Працівники отримують премії за досягнення конкретних цілей, таких як збільшення продажів, оптимізація логістики чи успішна реалізація проектів. Премії можуть бути індивідуальними або колективними, що мотивує працювати як на власну, так і на загальну вигоду компанії.
Соціальні виплати та компенсації	Компанія надає соціальні виплати, зокрема компенсацію за транспорт, оплату навчання та підвищення кваліфікації, а також допомоги у разі форс-мажору, лікування та витрат, пов'язаних із професійною діяльністю.

Джерело: [35,с.45-48]

Ця система фінансової мотивації забезпечує справедливість винагороди, підвищує задоволеність працівників та сприяє досягненню стратегічних цілей ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ».

Система заробітної плати в ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» є базовим фінансовим інструментом мотивації, який гарантує працівникам стабільну винагороду за виконану роботу. Вона формується на основі таких принципів:

1. Конкурентність. Заробітна плата встановлюється на рівні, що відповідає середньоринковим показникам для відповідних посад, що дозволяє компанії залучати та утримувати висококваліфікованих спеціалістів.
2. Прозорість. Працівники чітко розуміють, як формується їхня заробітна плата: базова ставка залежить від посади, кваліфікації та стажу, а додаткові виплати – від виконання встановлених показників ефективності.
3. Гнучкість. Компанія враховує результати роботи кожного співробітника та готова переглядати рівень оплати залежно від досягнень, змін в обов'язках або розвитку професійних навичок.

Така система стимулює працівників досягати високих результатів, сприяє формуванню командного духу і підвищує їхню залученість у досягнення загальних цілей компанії. У результаті це позитивно впливає на фінансові показники ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» та його конкурентоспроможність на ринку.

Бонусна система в ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» є важливою частиною фінансової мотивації, спрямованою на заохочення працівників до досягнення високих результатів і виконання корпоративних цілей. Система побудована таким чином, щоб заохочувати не лише до виконання планових показників, але й до перевиконання, що дає можливість отримати додаткові винагороди. Бонусна система в ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» надана у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Бонусна система в ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»

Категорія бонусу	Опис	Розмір бонусу
Основні бонуси		
Виконання плану продажів	Бонуси нараховуються за виконання або перевиконання планів продажу.	5–10% від суми продажів за перевищення на 10% і більше.
Досягнення КРІ	Бонуси за виконання ключових показників ефективності (КРІ):	5–15% від місячної заробітної плати.
Перевиконання плану	Бонуси за значне перевиконання планів продажу або інших цілей.	15–20% від місячної заробітної плати за перевищення на 20% і більше.
Разові премії		
Укладання важливого контракту	Премія за укладання великого контракту або залучення нового важливого клієнта.	5 000–20 000 грн або більше залежно від досягнення.
Вдосконалення внутрішніх процесів	Премія за удосконалення процесів, що знижують витрати.	5 000–20 000 грн або більше залежно від досягнення.
Індивідуальні та колективні бонуси		
Індивідуальні бонуси	Бонуси за особисті досягнення: виконання планів, поліпшення кваліфікації, високі показники.	Залежно від досягнень, зазвичай у межах 5–10%.
Колективні бонуси	Бонуси для всього відділу або компанії за досягнення спільних цілей.	10–15% від місячної заробітної плати для кожного працівника.
Інші додаткові бонуси		
Бонуси за лояльність	Для співробітників з досвідом роботи в компанії понад 2–3 роки.	5–10% від основної заробітної плати в залежності від стажу.
Бонуси на святкові дати	Додаткові бонуси до професійних свят або Нового року.	5–10% від заробітної плати.

Джерело: [37,с.241]

Бонусна система ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» є багатогранною і надає працівникам значні фінансові винагороди за досягнення встановлених та перевиконаних показників. Вона стимулює не тільки індивідуальну ініціативу, але й командну роботу, сприяючи досягненню стратегічних цілей компанії. Розмір бонусів залежить від результатів роботи співробітників, досягнення планів та внеску в загальний успіх організації.

Премії за досягнення певних показників є важливим інструментом мотивації в ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ», оскільки вони безпосередньо

стимулюють співробітників до досягнення високих результатів у своїй професійній діяльності. Цей метод має на меті не лише заохочення індивідуальних досягнень, а й покращення загальних показників компанії.

Основні аспекти преміювання:

1. Досягнення планових показників: Кожен підрозділ має встановлені планові показники, які визначаються на рік, квартал або місяць. Співробітники, які виконують або перевищують ці плани (наприклад, обсяги продажів, кількість оброблених запитів, ефективність постачання), отримують премії.
2. Перевиконання планів: Компанія передбачає додаткові бонуси за перевищення встановлених показників. Це може включати додаткові винагороди для працівників, які демонструють надзвичайну продуктивність, наприклад, перевищення обсягів продажів, перевиконання цільових показників або успішне завершення важливих проектів у стислий термін.
3. Командні премії: Для заохочення командної роботи ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» також застосовує колективні премії. Наприклад, якщо відділ продажу або технічний підрозділ успішно завершує великий проект або виконує складне завдання, усі члени команди можуть отримати премію.
4. Премії за інновації та покращення процесів: Компанія також преміює працівників за впровадження інновацій або вдосконалення робочих процесів, що сприяють підвищенню ефективності. Наприклад, це можуть бути пропозиції щодо оптимізації логістики, покращення обслуговування клієнтів або зниження витрат на виробництво.

Досягнення планових показників є основою системи преміювання в ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ», оскільки саме це дозволяє оцінити ефективність роботи співробітників і підрозділів. Планові показники визначаються на основі стратегічних цілей компанії, а також з урахуванням специфіки кожного відділу чи функції. Вони повинні бути реалістичними,

досяжними і вимірюваними, що дає можливість працівникам чітко орієнтуватися на конкретні завдання та досягати їх.

Планові показники (табл. 2.11) можуть охоплювати різні аспекти діяльності компанії, в залежності від специфіки роботи конкретного підрозділу. Вони можуть включати як кількісні, так і якісні параметри, що вимірюються за допомогою конкретних індикаторів ефективності (KPI).

Таблиця 2.11 – Приклади планових показників для різних підрозділів

Відділ	Показник
Відділ продажу	Обсяг продажів; Кількість нових клієнтів; Збільшення середнього чеку
Відділ постачання	Час виконання замовлень; Точність постачання
Технічний відділ	Термін виконання проектів; Якість технічних рішень

Джерело: [39,с.-78-88]

У ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» соціальні виплати та компенсації є важливою частиною фінансової мотивації, оскільки вони не лише покращують добробут працівників, а й сприяють створенню лояльної атмосфери в колективі. Компанія надає своїм працівникам компенсацію за транспортні витрати, що особливо актуально для співробітників, які працюють поза офісом або в іншому місті.

Також передбачено покриття витрат на підвищення кваліфікації, що дає можливість співробітникам проходити додаткові курси та тренінги, необхідні для професійного розвитку. Це не тільки підвищує кваліфікацію працівників, але й мотивує їх до зростання в межах компанії [42, с. 309-329].

У разі форс-мажорних обставин, таких як хвороба або надзвичайні ситуації, ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» надає фінансову підтримку у вигляді допомоги на лікування або компенсації за тимчасову непрацездатність. Компанія також забезпечує працівників соціальними виплатами, зокрема, у

разі настання сімейних подій, що допомагає підтримувати психологічний комфорт працівників і підвищує рівень їхньої лояльності до організації.

Такі соціальні виплати та компенсації є важливою складовою мотиваційної системи компанії, оскільки вони створюють відчуття стабільності та турботи про працівників, що позитивно впливає на їхню відданість компанії і загальну продуктивність.

Нефінансові методи мотивації в ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» спрямовані на створення сприятливого робочого середовища, розвиток корпоративної культури та покращення взаємодії між співробітниками. Компанія активно підтримує розвиток персоналу через навчання та професійну підготовку, організовуючи тренінги, семінари та курси для підвищення кваліфікації працівників, що дає можливість їм розвиватися у своїй професії та стимулює до кар'єрного зростання. Одним з важливих аспектів мотивації є створення позитивної корпоративної атмосфери, що включає командні заходи, корпоративні святкування та спільні активності, що зміцнюють командний дух, покращують взаєморозуміння та відданість компанії [32, с. 572].

Компанія також приділяє увагу гнучким умовам праці, пропонуючи можливість віддаленої роботи або гнучкого графіку, що дозволяє співробітникам ефективно поєднувати робочі та особисті зобов'язання. Це позитивно впливає на загальний рівень задоволеності працівників та їхню лояльність до організації. Важливу роль у мотивації відіграє система визнання досягнень, яка включає публічне відзначення успіхів працівників, що створює атмосферу, в якій кожен співробітник відчуває свою значущість для розвитку компанії.

ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» активно практикує менторство, де досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися, що сприяє розвитку командної взаємодії та покращенню професійних навичок. Крім того, компанія організовує заходи, спрямовані на покращення здоров'я працівників, такі як спортивні активності та можливості для фізичних вправ

під час робочого дня, що сприяє створенню комфортної робочої атмосфери. Ці нематеріальні методи мотивації допомагають формувати корпоративну культуру, орієнтовану на підтримку співробітників, їхній особистісний і професійний розвиток, що в свою чергу підвищує загальну ефективність компанії.

Оцінка ефективності методів мотивації є важливою для визначення, наскільки ці методи сприяють досягненню корпоративних цілей і підвищенню задоволеності працівників. В ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» ефективність оцінюється за кількома основними критеріями.

Продуктивність праці є основним показником ефективності мотиваційних методів. Досягнення планових показників, покращення показників ефективності відділів та перевиконання цілей компанії свідчать про позитивний вплив системи мотивації. Задоволеність працівників також є важливим критерієм, оскільки високий рівень задоволення робочими умовами та корпоративною культурою підвищує їхню мотивацію.

Іншим важливим показником є плинність кадрів. Низький рівень плинності свідчить про успішність мотиваційної системи, що підтримує лояльність працівників [40, с.50-56]. Також враховується ініціативність співробітників, їх готовність до виконання додаткових завдань та участь у розвитку компанії.

Зворотний зв'язок від працівників у ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» є важливою складовою для оцінки ефективності мотиваційних методів та вдосконалення корпоративної культури. Компанія активно застосовує різні інструменти для збору відгуків, що дозволяє краще розуміти потреби співробітників і коригувати підходи до мотивації.

Одним із основних методів збору зворотного зв'язку є регулярні анонімні опитування та анкети. Це дозволяє співробітникам висловлювати свої думки щодо ефективності застосованих мотиваційних методів, умов праці, корпоративної культури та задоволення від роботи. Питання в опитуваннях можуть охоплювати різні аспекти роботи, такі як рівень

задоволення бонусною системою, участь у тренінгах, умови для професійного розвитку, атмосферу в колективі тощо. Наприклад, у одному з останніх опитувань, яке компанія провела серед працівників, було запитано, чи вважають вони бонусну систему стимулюючою, а також чи задоволені вони можливістю працювати віддалено [41, с. 28-38]. Зібрані дані дозволили виявити, що більшість працівників високо оцінює можливість гнучкого графіку та роботу з дому, що стало основою для подальшого розвитку цих програм.

Крім того, компанія організовує регулярні зустрічі та інтерв'ю з працівниками, щоб отримати більш детальну інформацію про їхні побажання і потреби. Зокрема, на цих зустрічах менеджери можуть обговорювати індивідуальні досягнення працівників, надавати зворотний зв'язок щодо їхньої роботи та слухати пропозиції щодо покращення умов праці або впровадження нових мотиваційних методів. Наприклад, на одній з таких зустрічей один з працівників запропонував організувати додаткові тренінги з розвитку лідерських якостей, що було враховано при плануванні наступного циклу навчання.

Також важливу роль у зборі зворотного зв'язку відіграють корпоративні наради та групові обговорення. Під час таких зустрічей працівники можуть висловлювати свої думки щодо внутрішніх процесів та політики компанії [38, с.61-65]. Керівництво звертає увагу на конструктивні відгуки і використовує їх для оптимізації мотиваційної системи.

Ці різноманітні методи дозволяють керівництву компанії не лише контролювати ефективність поточних методів мотивації, а й враховувати думки співробітників при розробці нових стратегій і підходів. Зворотний зв'язок стає важливим елементом процесу вдосконалення мотиваційної системи та підтримки високого рівня залученості та лояльності працівників до компанії.

Висновок за розділом 2

У другому розділі було розглянуто основні аспекти діяльності та управління персоналом ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ», що дозволяє зрозуміти, як компанія організовує свою роботу та впроваджує ефективні методи мотивації для працівників. Аналіз діяльності компанії показав, що ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» активно працює на ринку постачання електричних продуктів, орієнтуючись на високі стандарти якості та інноваційні підходи до бізнес-процесів. Огляд організаційної структури демонструє чітку побудову, що сприяє ефективному управлінню і взаємодії між різними підрозділами компанії, забезпечуючи високий рівень координації та продуктивності.

Методи та інструменти мотивації, що застосовуються в компанії, включають як фінансові, так і нематеріальні методи, які сприяють залученості працівників та розвитку корпоративної культури [33,с.240]. Впровадження гнучких умов праці, системи визнання досягнень, навчання та розвитку, а також корпоративних заходів дозволяє забезпечити не лише ефективну роботу, а й створити атмосферу, що сприяє лояльності та довгостроковому співробітництву з працівниками.

Загалом, ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» ефективно використовує сучасні методи управління персоналом і мотивації, що дозволяє компанії досягати високих результатів та підтримувати стабільність на ринку.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА – ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»

3.1. Оцінка системи управління мотивацією персоналу на підприємстві

Мотивація персоналу під час війни є ключовим фактором підтримки ефективності роботи та забезпечення стабільності діяльності підприємства. В умовах воєнного стану ТОВ «ЛІМК ІНЖЕНЕРИНГ» розробило комплекс заходів, спрямованих на збереження продуктивності працівників та створення безпечних умов праці.

Одним із пріоритетів компанії стало забезпечення фізичної безпеки працівників. Офіс підприємства було переміщено до більш безпечного регіону, де є укриття, здатні захистити персонал під час повітряних тривог. Для кожної тривоги розроблено чіткий алгоритм дій, що включає оперативне сповіщення, організоване переміщення до укриття та дотримання необхідних заходів безпеки. Усі працівники знають, як діяти у надзвичайних ситуаціях, що додіє впевненості та знижує рівень стресу.

Крім того, компанія впровадила можливість віддаленої роботи для тих співробітників, які через обставини не можуть бути присутніми в офісі. Це дозволяє їм продовжувати виконувати свої обов'язки без ризику для життя і здоров'я.

Для підтримки морального духу та фінансової стабільності працівників і їхніх родин ТОВ «ЛІМК ІНЖЕНЕРИНГ» надає матеріальну допомогу. Це включає як прямі фінансові виплати, так і компенсації витрат, пов'язаних із релокацією або необхідністю забезпечення засобів для віддаленої роботи. Такий підхід демонструє турботу компанії про свій персонал, що є потужним мотиваційним фактором. Працівники відчувають, що їхня безпека та добробут є пріоритетом, що сприяє підвищенню

лояльності до роботодавця та збереженню ефективності роботи навіть у складних умовах.

Оцінка недоліків у системі мотивації персоналу є критично важливим етапом для підвищення загальної ефективності роботи компанії ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ». Це зумовлено кількома ключовими аспектами:



Рисунок 3.1 – Аспекти для підвищення загальної ефективності роботи персоналу ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»

Джерело: [9, с.27-29].

1. Виявлення проблемних зон: Оцінка недоліків дозволяє виявити конкретні проблеми, які можуть стримувати продуктивність працівників. Це може бути недостатня фінансова мотивація, відсутність можливостей для професійного розвитку або низький рівень корпоративної культури. Визначивши ці проблеми, компанія може розробити цілеспрямовані рішення.

2. Підвищення залученості працівників: Коли співробітники бачать, що їхня думка враховується, а їхні потреби задовольняються, це підвищує їхню мотивацію та залученість. Висока залученість працівників позитивно впливає

на продуктивність, якість виконуваної роботи та загальну атмосферу в колективі.

3. Оптимізація витрат: Виявлення недоліків у системі мотивації може допомогти уникнути зайвих витрат на неефективні програми або методи. Наприклад, якщо певні бонуси не стимулюють продуктивність, їх можна замінити на більш ефективні інструменти мотивації, що дозволить зекономити бюджет компанії.

4. Покращення репутації компанії: Компанії, які активно працюють над покращенням умов праці та системи мотивації, здобувають кращу репутацію на ринку праці. Це допомагає залучати талановитих фахівців, що є особливо важливим для інженерних компаній, де кваліфіковані кадри є ключовим ресурсом.

5. Стимулювання інновацій: Відкрите обговорення недоліків і пропозицій щодо їх усунення сприяє створенню атмосфери інноваційності та творчості. Співробітники відчують себе частиною процесу прийняття рішень, що може призвести до нових ідей та покращень у роботі компанії.

6. Забезпечення стійкого розвитку: Постійна оцінка та адаптація системи мотивації до змінюваних умов ринку та потреб працівників забезпечує стійкий розвиток компанії. Це дозволяє ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» залишатися конкурентоспроможним у своїй галузі, швидко реагуючи на виклики та можливості.

У підсумку, оцінка недоліків у системі мотивації персоналу є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ», що дозволяє створити сприятливе середовище для розвитку як компанії, так і її працівників.

У ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ», де відсутні проблеми з матеріальною мотивацією, а також є достатня кількість кваліфікованого персоналу, важливо звертати увагу на інші аспекти мотиваційної системи, які можуть впливати на ефективність праці та загальний клімат у компанії [12, с. 45-48].

Однак навіть за стабільної матеріальної мотивації існують певні недоліки в системі мотивації, які можуть знижувати рівень залученості та продуктивності працівників. Серед основних аспектів, які потребують уваги, можна виділити:

1. Негативні методи мотивації

Невизначеність у вимогах та цілях :Коли працівникам не чітко визначаються цілі або вимоги до їх роботи, це може створювати невизначеність і стрес. В результаті, працівники можуть відчувати себе непотрібними або некомпетентними, оскільки не розуміють, що саме від них очікується. Це може знижувати рівень мотивації і впливати на продуктивність.

Використання зайвих наказів або контролю: Постійний надмірний контроль або накази без делегування повноважень створюють у співробітників відчуття недовіри з боку керівництва. Це може призвести до зниження ініціативи та бажання активно працювати, оскільки працівники почуваються як «механізм» у великій системі, що не має можливості для самостійного прийняття рішень.

Порівняння з іншими працівниками

Часто негативним методом є порівняння працівників між собою без урахування їхніх індивідуальних обставин чи досягнень. Наприклад, заохоченням одного працівника за рахунок іншого може викликати конфлікти і заздрість серед співробітників. Це створює негативну атмосферу і знижує колективну мотивацію.

2. Позитивні методи мотивації

Визнання досягнень: Незважаючи на наявність матеріальної мотивації, компанії слід більше акцентувати увагу на емоційному визнанні працівників за їх досягнення. Невелика частина персоналу може не отримувати достатньої похвали за свої досягнення, що може знижувати рівень задоволеності роботою.

Підтримка ініціативи: Виявлення недостатньої підтримки для ініціативних працівників або відсутність можливості для прояву креативності може обмежити їх мотивацію до новаторства та вдосконалення робочих процесів.

3. Короткострокові методи мотивації

Тимчасові стимули: Хоча матеріальна мотивація на короткий термін (бонуси, премії) є ефективною, важливо уникати залежності від таких стимулів, оскільки вони не забезпечують довгострокової мотивації. Без стійкої мотиваційної системи, яка підтримує працівників у довгостроковій перспективі, такі методи можуть призвести до вигорання або втоми [36, с. 515].

Інтенсивне навантаження на працівників: Короткострокова мотивація, зокрема у вигляді премій за швидке виконання завдань, може сприяти надмірному навантаженню на співробітників, що у свою чергу може призвести до стресу та вигорання.

4. Довгострокові методи мотивації

Ризик «мотиваційної стагнації»: Застосування довгострокових методів, таких як кар'єрне зростання чи накопичення бонусів, може призвести до «мотиваційної стагнації», коли працівники зосереджуються на досягненні лише одного великого результату, і ігнорують поточні задачі чи виклики. Це може призвести до зниження ефективності праці в короткостроковій перспективі.

Неадекватне коригування мотиваційних програм до зміни зовнішніх умов: Довгострокові мотиваційні програми, які спочатку виглядають привабливо, можуть втратити свою актуальність, якщо компанія не буде адаптувати їх до змін в економічному середовищі або в межах самої організації. Наприклад, система кар'єрного зростання, яка працює в умовах економічної стабільності, може не бути ефективною у кризовий період [43, с.345].

Нереалістичні очікування щодо кар'єрного росту: У випадку відсутності чіткої стратегії розвитку кар'єри або обмежених можливостей для просування, співробітники можуть відчувати розчарування, коли не бачать реальних перспектив для кар'єрного зростання в межах компанії. Це може призвести до відчуття стагнації і, як наслідок, зниження мотивації, попри довгострокові обіцянки.

Залишкова мотивація без постійного підтримання: Якщо компанія не приділяє належної уваги підтримці та оновленню довгострокових програм мотивації, з часом працівники можуть втратити інтерес до них. Мотиваційні програми, які спочатку здаються привабливими, можуть стати менш ефективними через відсутність активного управління, перевантаження системи або зміну пріоритетів співробітників.

5. Нефінансові методи мотивації

– Перевантаження інформацією або заходами: Якщо компанія намагається впровадити надмірну кількість нефінансових мотиваційних програм одночасно, це може призвести до перевантаження співробітників, що створить ефект «перенасичення». Працівники можуть почати сприймати ці заходи як частину звичайного робочого процесу, а не як мотиваційні інструменти, що призведе до зниження їхньої ефективності.

– Відсутність чіткої оцінки ефективності: Якщо не існує механізмів для вимірювання ефективності нефінансових програм мотивації, компанія може не знати, які методи працюють, а які – ні. Це ускладнює коригування стратегії та створює ситуацію, коли невиправдані методи продовжують витрачати ресурси, не приносячи результату.

– Психологічний вплив на колектив: Нефінансова мотивація, яка не базується на реальних досягненнях або справедливому розподілі ресурсів, може створювати психологічне напруження у колективі. Наприклад, якщо одні працівники отримують більше уваги чи похвали, а інші — менше, це може призвести до нерівності і навіть до конфліктів всередині команди.

Відсутність регулярності та послідовності: Одноразові заходи, такі як корпоративні заходи чи публічне визнання, можуть не забезпечити тривалого ефекту. Нефінансова мотивація потребує регулярності та системності для того, щоб дійсно сприяти залученості працівників. Якщо працівники відчують, що ці заходи є випадковими або недостатньо частими, вони можуть втратити до них інтерес [44, с.191].

Щоб виправити недоліки, пов'язані з негативними методами мотивації в ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ», необхідно впровадити комплекс заходів (див. рис. 3.2), спрямованих на зміну підходів до управління персоналом і створення більш сприятливого робочого середовища.

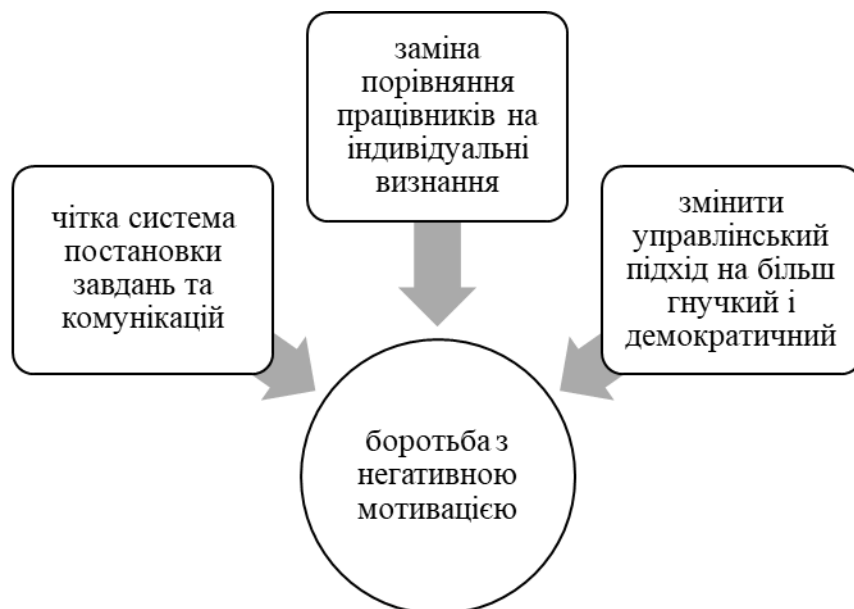


Рисунок 3.2 – Методи боротьби з негативною мотивацією на підприємстві ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»

Джерело: [64].

Проблему невизначеності у вимогах та цілях можна вирішити через запровадження чіткої системи постановки завдань та комунікації. Керівники мають забезпечити працівників детальними інструкціями щодо їхніх обов'язків, очікуваних результатів та строків виконання. Регулярні зустрічі для обговорення прогресу та пріоритетів дозволять уникнути непорозумінь і створять відчуття впевненості у співробітників. Крім того, важливо створити

систему зворотного зв'язку, щоб працівники мали змогу задавати питання та отримувати уточнення щодо своїх завдань у будь-який момент [58, с.73-75].

Для усунення наслідків надмірного контролю та зайвих наказів необхідно змінити управлінський підхід на більш гнучкий і демократичний. Це включає делегування повноважень, що дозволить працівникам відчувати більшу відповідальність за виконання завдань і виявляти ініціативу. Керівникам важливо проявляти довіру до підлеглих, не втручаючись у кожен деталь робочого процесу. Замість постійного контролю слід впровадити систему періодичного моніторингу результатів, зосередженого на досягненнях, а не на дрібних помилках.

Щодо порівняння працівників, важливо змінити фокус на індивідуальні досягнення кожного співробітника. Для цього слід уникати публічного порівняння та акцентувати увагу на сильних сторонах кожного працівника, визнаючи їхній внесок у загальний результат. Рекомендується запровадити індивідуальні мотиваційні програми, які враховують особисті потреби, навички та професійні цілі кожного співробітника. Це допоможе створити позитивний клімат у колективі, знизити ризики конфліктів та підвищити загальний рівень задоволеності роботою[46, с. 576].

Реалізація цих заходів дозволить знизити негативний вплив зазначених методів мотивації, підвищити ефективність роботи та створити більш здоровий і продуктивний робочий клімат у компанії.

Щоб усунути недоліки у позитивних методах мотивації в ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ», необхідно розробити стратегії, які сприятимуть визнанню досягнень працівників та підтримці їхньої ініціативності.

3.2. Стратегічні та оперативні заходи щодо вдосконалення управління системою мотивації персоналу ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»

Важливим кроком для покращення системи визнання досягнень є створення культури похвали та регулярного визнання успіхів працівників. Компанії слід впровадити практику публічного визнання досягнень, наприклад, на регулярних зібраннях, через внутрішні інформаційні канали або під час корпоративних заходів [48,с.226-229]. Це допоможе співробітникам відчувати цінність свого внеску в успіх компанії. Крім того, можна створити програму нагородження, яка включатиме символічні відзнаки або бонуси за досягнення визначених цілей. Особливу увагу слід приділяти працівникам, які не отримують достатньої похвали, і забезпечити, щоб їхні зусилля також були помічені та відзначені.

Для підтримки ініціативності компанія має створити сприятливі умови для розвитку креативності та реалізації нових ідей. Це можна зробити шляхом організації брейнштурмінгів, де працівники можуть пропонувати свої ідеї щодо покращення робочих процесів. Також корисно впровадити програми підтримки ініціативних проектів, наприклад, надавати ресурси або додатковий час для їх реалізації. Важливо, щоб керівництво відкрито підтримувало такі ініціативи та демонструвало зацікавленість у результатах. Крім того, слід забезпечити, щоб кожен працівник знав, що його ідеї будуть вислухані та оцінені об'єктивно.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, стимулювати їх до новаторства та сприяти створенню позитивного робочого середовища, що зміцнює мотивацію персоналу та сприяє підвищенню ефективності компанії [50, с. 456-458].

Для вирішення проблем, пов'язаних із короткостроковими методами мотивації в ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ», необхідно доповнити їх довгостроковими стратегіями, які сприятимуть збереженню балансу між ефективністю та добробутом працівників.

Проблему залежності від тимчасових стимулів можна вирішити шляхом впровадження комплексної системи мотивації, яка поєднує короткострокові бонуси з довгостроковими можливостями для розвитку. Наприклад, бонуси та премії можна доповнити програмами професійного зростання, такими як тренінги, курси чи оплата підвищення кваліфікації. Це дозволить працівникам відчувати, що компанія зацікавлена не лише в їхніх поточних результатах, а й у їхньому кар'єрному розвитку. Також варто запровадити нефінансові короткострокові стимули, такі як визнання досягнень, похвала від керівництва чи додаткові дні відпочинку, які не викликають залежності від матеріального заохочення.

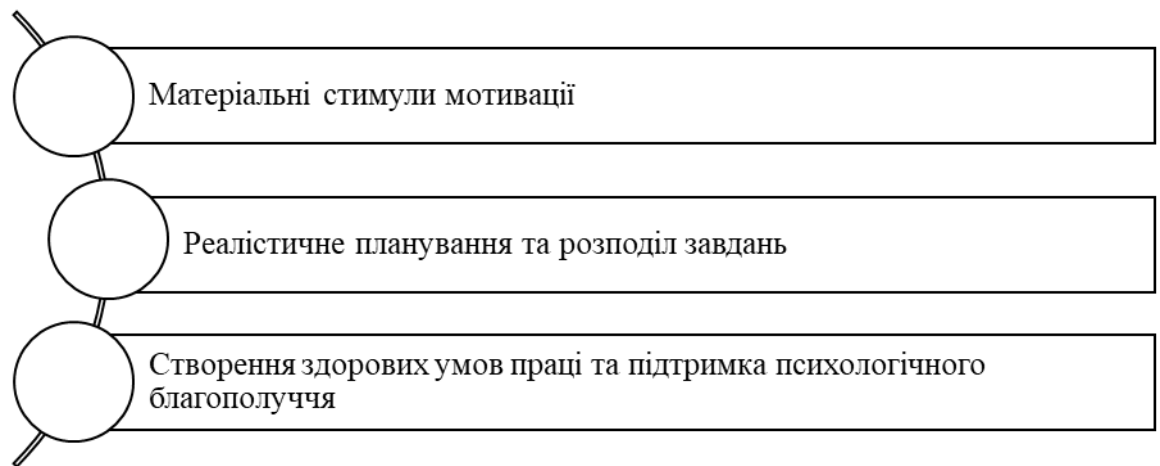


Рисунок 3.3 – Короткострокові методи мотивації ТОВ «ЛІМК
ІНЖИНІРИНГ»

Джерело: [51, с.381].

Щоб уникнути вигорання через інтенсивне навантаження, необхідно створити більш стійкі умови для виконання завдань. Це включає ретельне планування обсягів роботи та розподіл завдань таким чином, щоб вони були реалістичними та досяжними у встановлені строки. Важливо враховувати фізичні та психологічні можливості співробітників, щоб уникати надмірного тиску. Крім того, компанія може запровадити регулярні перерви або дні для відпочинку в періоди підвищеної інтенсивності роботи, а також забезпечити

доступ до психологічної підтримки чи корпоративних заходів для зняття стресу[49, с.23-31].

Також доцільно застосовувати принципи гнучкості в роботі. Наприклад, можна дозволити працівникам працювати у більш комфортному графіку або використовувати віддалену роботу для зменшення стресу в періоди пікових навантажень. Важливим кроком є створення відкритого діалогу між працівниками та керівництвом, де співробітники можуть висловлювати свої потреби чи пропозиції щодо покращення робочих умов.

Усі ці заходи (рис.3.3) дозволять зберегти ефективність короткострокових стимулів, мінімізуючи їхні негативні наслідки, водночас сприяючи довгостроковій мотивації, продуктивності та благополуччю персоналу.

Для вирішення зазначених проблем із довгостроковими методами (рис. 3.4) мотивації в ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» слід запровадити комплексний підхід, спрямований на адаптацію, гнучкість і систематичний розвиток мотиваційних програм.



Рисунок 3.4 – Довгострокові методи мотивації ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»

Джерело: [45,с.11-15].

Щоб подолати ризик «мотиваційної стагнації», важливо поєднувати довгострокові методи мотивації з короткостроковими. Працівникам слід чітко роз'яснювати, що досягнення великої мети залежить від успішного виконання поточних завдань. Запровадження проміжних етапів із конкретними цілями та винагородами допоможе підтримувати їхній інтерес і ефективність [57, с.70-73]. Наприклад, окрім кар'єрного зростання, можна запропонувати участь у проєктних групах, розширення відповідальності або додаткові завдання, які мають чіткі строки і проміжні результати.

Для адекватного коригування мотиваційних програм відповідно до змін зовнішніх умов необхідно створити систему регулярного моніторингу актуальності таких програм. Керівництво компанії має аналізувати економічну ситуацію, внутрішній стан організації та потреби працівників, щоб адаптувати програми відповідно до змін. Наприклад, у кризовий період можна тимчасово акцентувати увагу на професійному розвитку через навчання, замість кар'єрного просування, і запропонувати нові види нефінансової підтримки [47, с. 192].

Щодо відсутності чіткої оцінки ефективності, компанія може запровадити регулярні анкетування та опитування серед працівників, щоб отримувати реальні відгуки та побажання. Введення метрик та KPI для мотиваційних програм дозволить точніше визначати, які методи працюють, а які потребують доопрацювання або скасування. Для цього можна також створити «пілотні» програми, які будуть тестувати нові методи, і оцінювати їх ефективність на малих групах.

3.3. Адаптаційні заходи управління системою мотивації персоналу суб'єкта торговельного підприємства

Нові підходи до мотивації персоналу потрібні компаніям, щоб адаптуватися до сучасних викликів, змін на ринку праці та потреб співробітників. Сьогоднішній світ бізнесу характеризується швидкими

технологічними, соціальними та економічними змінами, і традиційні методи мотивації часто не дають бажаних результатів. Основні причини, чому компаніям потрібні нові підходи до мотивації наведені на рис. 3.5.



Рисунок 3.5 – Причини адаптації управління системою мотивації персоналу ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»

Джерело: [56,с.77-82].

Ось основні причини, чому компаніям потрібні нові підходи до мотивації:

1. Зміна потреб працівників. Сучасні працівники все більше цінують не лише матеріальну винагороду, але й можливість особистісного та професійного розвитку, баланс між роботою та особистим життям, а також емоційний комфорт. Нові підходи до мотивації дозволяють враховувати ці потреби та утримувати таланти [67].

2. Підвищення залученості. Традиційні методи мотивації часто мають короткостроковий ефект, тоді як інноваційні інструменти, такі як створення культури визнання, індивідуальні плани розвитку чи гейміфікація, допомагають співробітникам почуватися частиною компанії та активно брати участь у досягненні її цілей.

3. Конкуренція за таланти. У сучасному світі компанії змагаються за кваліфікованих працівників. Унікальні мотиваційні програми, що виходять за межі стандартних бонусів і премій, допомагають приваблювати та утримувати найкращі кадри.

4. Зміни в поколіннях. Кожне покоління працівників має свої унікальні очікування. Наприклад, покоління Z цінує гнучкість, технологічність та можливість бути частиною інноваційних проєктів. Нові підходи дозволяють краще враховувати ці відмінності.

5. Інновації та творчість. Мотивація, спрямована на заохочення ініціативності та творчого підходу до вирішення завдань, сприяє розвитку інновацій в компанії. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку [68].

6. Вплив цифровізації. Сучасні технології дають змогу впроваджувати цифрові рішення для мотивації, такі як платформи для відзначення досягнень, онлайн-навчання чи системи зворотного зв'язку в реальному часі.

7. Покращення продуктивності. Інноваційні методи мотивації сприяють підвищенню продуктивності працівників, оскільки вони краще розуміють свої цілі, відчувають підтримку з боку керівництва та мають ресурси для виконання завдань.

8. Побудова сильної корпоративної культури. Нові підходи допомагають створювати середовище, де працівники почуваються цінними, що сприяє зміцненню лояльності, покращенню репутації компанії та її стабільному розвитку.

Впровадження нових підходів до мотивації персоналу дає компаніям змогу не лише залишатися конкурентоспроможними, а й формувати більш ефективну, адаптивну та натхненну команду.

Нові підходи до мотивації персоналу дозволяють компаніям реагувати на глобальні зміни, такі як зростаюча роль гібридної та дистанційної роботи, цифровізація процесів і зростання значення корпоративної соціальної відповідальності [69]. Співробітники дедалі частіше прагнуть працювати в

компаніях, які враховують їхні індивідуальні потреби та створюють можливості для гармонійного розвитку. Наприклад, гнучкі графіки, підтримка здоров'я та благополуччя працівників, а також можливість участі у соціальних або екологічних ініціативах стають ключовими мотиваторами, які впливають на їхню лояльність та залученість.

Нові методи допомагають подолати ефект «звикання» до традиційних стимулів, таких як регулярні бонуси чи підвищення зарплати. Вони також спрямовані на те, щоб зробити робочий процес більш захоплюючим і значущим для співробітників, інтегруючи творчі підходи, наприклад, гейміфікацію, проектну роботу чи індивідуалізоване навчання. Крім того, сучасні працівники прагнуть до більшої автономії, і нові підходи до мотивації дають їм змогу брати активну участь у прийнятті рішень і відчувати реальний вплив на розвиток компанії.

Компанії також стикаються із зростанням важливості емоційного інтелекту в управлінні, що вимагає від керівників нових навичок і підходів до підтримки команди. Сучасні методи мотивації спрямовані на створення комфортного психологічного клімату в колективі, що є важливим для запобігання професійному вигоранню та підвищення продуктивності. Ефективні програми мотивації стають не лише інструментом для досягнення цілей компанії, а й способом формування її бренду роботодавця, що особливо важливо в умовах жорсткої конкуренції за таланти [61, с. 684-690].

Окрім цього, нові підходи до мотивації дозволяють враховувати культурні відмінності та працювати з багатонаціональними командами, створюючи мотиваційні програми, що відповідають різним цінностям і очікуванням. Впровадження інновацій у мотивацію персоналу стає не лише способом стимулювання роботи співробітників, але й стратегічним інструментом для досягнення довгострокового успіху компанії.

Переваги впровадження нових підходів до мотивації персоналу наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Переваги впровадження нових підходів до мотивації персоналу

Категорія	Суть	Результат для компанії
Адаптація до змін	Врахування сучасних трендів і потреб працівників.	Збереження конкурентоспроможності та залучення талановитих кадрів
Покращення залученості	Створення умов, які сприяють відчуттю приналежності до компанії.	Підвищення продуктивності та ініціативності співробітників.
Різноманітність підходів	Використання гнучких графіків, гейміфікації та індивідуалізованих програм.	Формування інноваційної корпоративної культури.
Психологічний комфорт	Підтримка емоційного благополуччя та уникнення	Зниження плинності кадрів і конфліктів у колективі.
Довгострокові перспективи	Формування стабільної системи, яка сприяє розвитку співробітників і компанії.	Підвищення лояльності працівників і бренду роботодавця.
Міжкультурна гнучкість	Врахування культурних особливостей у мотиваційних програмах.	Підвищення ефективності роботи міжнародних команд.

Джерело: [62,с.87-91].

Нові підходи до мотивації персоналу в ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» орієнтовані на створення комфортного робочого середовища, що сприяє залученню, креативності та продуктивності співробітників. Впровадження сучасних інструментів мотивації дозволяє враховувати індивідуальні потреби працівників та підвищувати їхню задоволеність роботою.

Першим важливим кроком є реалізація проєктів на вибір, що передбачає надання співробітникам можливості самостійно обирати завдання чи напрями роботи, які відповідають їхнім інтересам та компетенціям. Такий підхід дозволяє працівникам почуватися більш залученими у процес прийняття рішень, підвищує їхню мотивацію до виконання завдань і стимулює розвиток креативного мислення [60,с.64]. Завдяки цьому компанія отримує співробітників, які не лише виконують завдання, але й бачать у них особисту цінність, що позитивно впливає на якість результатів.

Для підтримки високого рівня продуктивності ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» активно працює над створенням комфортного робочого середовища, зокрема через облаштування куточків для відпочинку. Ці

простори дозволяють працівникам короткостроково відволіктися від робочих обов'язків, відновити сили та зняти стрес. Такі зони можуть включати м'які меблі, ігрові зони, а також простори для неформального спілкування, що сприяє зміцненню командного духу. Поєднання роботи і відпочинку дозволяє уникнути перевтоми та покращує загальний настрій у колективі, що позитивно впливає на результати діяльності.

Ще одним важливим нововведенням є програми підтримки здоров'я, які передбачають ініціативи для фізичного та психологічного благополуччя працівників. Серед таких заходів можуть бути спортивні тренування, лекції зі здорового способу життя, консультації з психологами або медичне страхування. Турбота про здоров'я працівників не лише підвищує їхню працездатність, а й сприяє формуванню лояльності до компанії, адже співробітники відчують, що їхні потреби враховуються і цінуються.

Таблиця 3.8—Підходи до мотивації персоналу ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»

Джерело	Підход	Опис
	Реалізація проєктів на вибір	Реалізація проєктів на вибір, передбачає надання співробітникам можливості самостійно обирати завдання чи напрями роботи, які відповідають їхнім інтересам та компетенціям. Такий підхід дозволяє працівникам почуватися більш залученими у процес прийняття рішень, підвищує їхню мотивацію до виконання завдань і стимулює розвиток креативного мислення. Завдяки цьому компанія отримує співробітників, які не лише виконують завдання, але й бачать у них особисту цінність, що позитивно впливає на якість результатів.
		Для підтримки високого рівня продуктивності ТОВ «ЛІМК

Джерело	Підход	Опис
	Створення комфортного робочого середовища	ІНЖИНІРИНГ» активно працює над створенням комфортного робочого середовища, зокрема через облаштування куточків для відпочинку. Ці простори дозволяють працівникам короткостроково відволіктися від робочих обов'язків, відновити сили та зняти стрес. Такі зони можуть включати м'які меблі, ігрові зони, а також простори для неформального спілкування, що сприяє зміцненню командного духу. Поєднання роботи і відпочинку дозволяє уникнути перевтоми та покращує загальний настрій у колективі, що позитивно впливає на результати діяльності.
	Програми підтримки здоров'я	Програми підтримки здоров'я передбачають ініціативи для фізичного та психологічного благополуччя працівників. Серед таких заходів можуть бути спортивні тренування, лекції зі здорового способу життя, консультації з психологами або медичне страхування. Турбота про здоров'я працівників не лише підвищує їхню працездатність, а й сприяє формуванню лояльності до компанії, адже співробітники відчують, що їхні потреби враховуються і цінуються.

Джерело: [64].

Усі ці підходи, які наведено у таблиці 3.7 взаємодіють між собою, створюючи цілісну систему мотивації. Проєкти на вибір стимулюють креативність і відповідальність, куточки для відпочинку забезпечують емоційне розвантаження, а програми підтримки здоров'я сприяють загальному фізичному і ментальному благополуччю. Разом вони створюють

середовище, в якому працівники відчують себе не лише частиною робочого процесу, а й важливим елементом успіху компанії.

В сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція за талановитих фахівців стає дедалі жорсткішою, ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» має зосередитися на впровадженні сучасних підходів до мотивації персоналу, які відповідають актуальним потребам співробітників і глобальним трендам.

Гнучкі умови праці є одним із ключових нових підходів до мотивації персоналу, які можуть значно підвищити продуктивність і задоволеність співробітників у ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ». Вони дозволяють враховувати індивідуальні потреби працівників і створюють умови, за яких робота гармонійно поєднується з особистим життям.

Основною перевагою гнучких умов праці є можливість адаптувати графік роботи до особистих потреб працівників. Це може включати варіанти гнучкого початку й завершення робочого дня, стисненого робочого тижня (наприклад, 4 дні з довшим робочим часом), або можливості вибору змін. Такий підхід особливо важливий для співробітників, які мають сімейні зобов'язання чи потребують більше часу для особистих справ, що знижує рівень стресу та допомагає уникнути вигорання.

Ще одним компонентом є часткова або повна дистанційна робота, яка дозволяє співробітникам виконувати завдання з дому чи іншого зручного місця. Це не лише зменшує витрати часу на дорогу до офісу, але й сприяє підвищенню самостійності та відповідальності працівників. Дистанційний формат роботи може бути ефективним для співробітників, які займаються індивідуальними чи творчими завданнями, оскільки забезпечує більше простору для зосередження.

Також важливою складовою є впровадження гнучких моделей управління завданнями, коли співробітники мають можливість самостійно визначати пріоритети й планувати виконання роботи в рамках загальних дедлайнів. Це посилює відчуття контролю над робочим процесом і стимулює розвиток навичок самоменеджменту.

Запровадження гнучких умов праці сприяє підвищенню мотивації працівників, які відчувають більшу автономію та довіру з боку керівництва. Крім того, це дозволяє компанії приваблювати талановитих спеціалістів, які шукають більш прогресивні робочі умови. У комплексі з медичним страхуванням і соціальними гарантіями гнучкі умови праці формують сучасну систему мотивації, яка відповідає реальним потребам працівників і сприяє сталому розвитку компанії.

Медичне страхування є важливим і необхідним елементом для підвищення мотивації персоналу в ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ». Впровадження корпоративного медичного страхування має безпосередній вплив на загальний добробут співробітників, їхнє здоров'я та ставлення до роботи. Це підвищує лояльність працівників до компанії, оскільки вони відчувають, що роботодавець піклується про їхній комфорт та безпеку.

Забезпечення співробітників медичним страхуванням дає їм доступ до якісної медичної допомоги без додаткових витрат. В рамках цього підходу компанія може запропонувати працівникам повний медичний пакет, що включає різні медичні послуги: консультації лікарів, діагностичні обстеження, стаціонарне лікування, а також стоматологічну допомогу. У деяких випадках медичне страхування може також охоплювати профілактичні заходи та вакцинацію.

Впровадження медичного страхування дозволяє співробітникам відчувати себе більш захищеними, оскільки у разі хвороби вони можуть отримати кваліфіковану медичну допомогу без тривалих очікувань і зайвих фінансових витрат. Крім того, це дозволяє зменшити рівень стресу серед працівників, оскільки вони не переживають про можливі витрати на медичні послуги, що, у свою чергу, сприяє підвищенню їхньої мотивації та продуктивності.

Медичне страхування також має значення з точки зору залучення нових співробітників. Багато працівників оцінюють наявність медичного страхування як один з важливих факторів при виборі роботодавця, оскільки

це забезпечує їм впевненість у тому, що вони матимуть доступ до необхідної медичної допомоги у разі потреби.

Цей підхід сприяє зміцненню позитивного іміджу компанії та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку праці, оскільки працівники, які отримують додаткові соціальні переваги, більш схильні залишатися в компанії на тривалий термін, знижуючи рівень плинності кадрів.

Загалом, медичне страхування є важливим компонентом комплексної системи мотивації, який не тільки покращує фізичне і психічне здоров'я співробітників, але й зміцнює їхню відданість компанії та сприяє створенню більш здорової та продуктивної робочої атмосфери.

Розширення соціальних гарантій у ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» є важливим аспектом для підвищення мотивації персоналу, створення стабільних умов для працівників та забезпечення їм додаткових переваг. Соціальні гарантії сприяють поліпшенню загального клімату в компанії, підвищують лояльність співробітників та зменшують плинність кадрів. Ось кілька напрямків для розширення соціальних гарантій у ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» на рис.3.8.

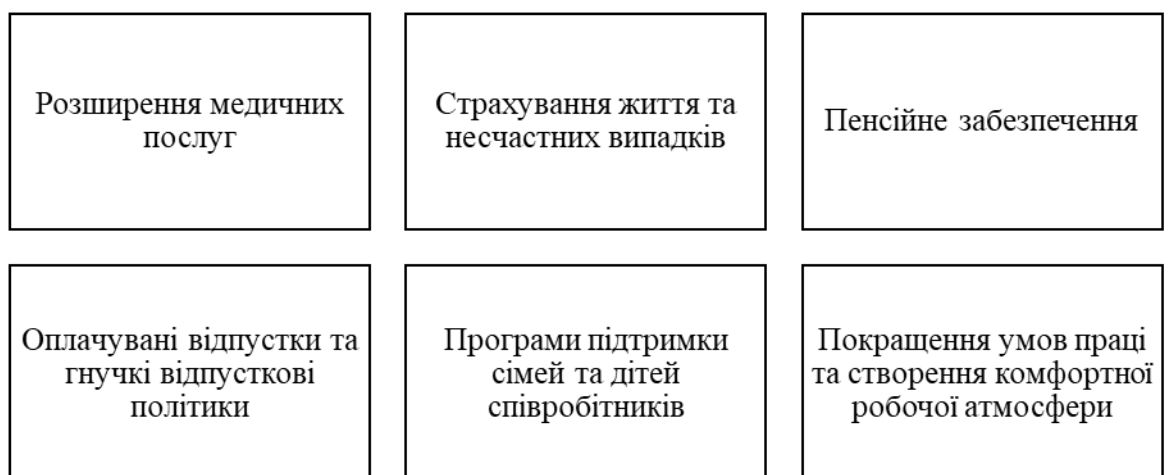


Рисунок 3.8 – Напрями для розширення соціальних гарантій в ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»

Джерело: [65].

1. Розширення медичних послуг

Одним із важливих напрямів є розширення медичних послуг, що виходять за межі базового медичного страхування. Це може включати:

- покриття витрат на лікування в спеціалізованих клініках та лікування важких захворювань;
- стоматологічне лікування, що покривається на 100%;
- організація регулярних медоглядів і профілактичних заходів;
- доступ до психологічної допомоги та підтримки здоров'я працівників на робочому місці через програми психологічного консультування.

Це дозволить працівникам відчувати себе захищеними і менше хвилюватися про непередбачені витрати на здоров'я, що також сприятиме підвищенню їхньої продуктивності [53, с. 311].

2. Страхування життя та нещасних випадків

Забезпечення страхуванням життя та від нещасних випадків є ще одним важливим кроком у розширенні соціальних гарантій. Це дає працівникам впевненість у тому, що у разі непередбачених ситуацій, таких як нещасний випадок або серйозна хвороба, вони і їхні родини будуть забезпечені фінансово. Це також може включати:

- страхування від нещасних випадків на робочому місці та в побуті;
- додаткове страхування здоров'я для родин співробітників.

Такі кроки сприяють не тільки фізичному благополуччю працівників, а й покращують їхню мотивацію, оскільки вони бачать реальну підтримку з боку компанії.

3. Пенсійне забезпечення

Розширення пенсійних програм може стати ще одним важливим інструментом для залучення та утримання кваліфікованих кадрів [54, с.94-103]. У рамках цієї програми співробітники можуть отримати:

- додаткові пенсійні внески від компанії в рамках недержавного пенсійного фонду;

– можливість особистих внесків на пенсійне забезпечення з відповідною компенсацією з боку компанії.

Це не тільки покращує фінансову стабільність працівників у майбутньому, але й стимулює їх працювати довше в компанії, оскільки вигоди від цієї програми виявляться лише через кілька років.

4. Оплачувані відпустки та гнучкі відпусткові політики

Розширення політики оплачуваних відпусток також є важливим аспектом соціальних гарантій. Це включає:

- збільшення тривалості відпустки;
- можливість взяти відпустку для догляду за дитиною або родичем, що потребує допомоги;
- можливість вибору часу для відпустки з урахуванням особистих обставин.

Це дозволить працівникам відновлювати сили, не хвилюючись про втрату доходу, що позитивно вплине на їхню мотивацію та лояльність до компанії.

5. Програми підтримки сімей та дітей співробітників

Соціальні гарантії для сімей співробітників також можуть включати різноманітні програми підтримки. Наприклад:

- часткова компенсація витрат на догляд за дітьми (у вигляді додаткових виплат або організації дитячих садків);
- надання можливості для батьків, які мають малих дітей, працювати неповний робочий день або за гнучким графіком;
- додаткові бонуси до святкових дат (наприклад, на День народження дитини або новорічні свята).

Це дозволить знизити стрес та фінансовий тиск на працівників з сімейними обов'язками і підвищити їх лояльність до компанії.

6. Покращення умов праці та створення комфортної робочої атмосфери

Створення комфортних умов праці є важливою складовою розширення соціальних гарантій. Це включає:

- оновлення офісного обладнання, сучасних робочих місць, організацію комфортних зон для відпочинку;

- проведення регулярних тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації працівників;

- створення програми корпоративних заходів для підтримки соціальних зв'язків у колективі.

Ці заходи допомагають співробітникам почуватися комфортно і розвиватися у професійному плані, що позитивно впливає на їх продуктивність та задоволеність роботою.

Для ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» важливим є також розвиток системи підтримки після тренінгів. Наприклад, можна організувати внутрішні семінари або презентації, на яких працівники зможуть поділитися отриманими знаннями з колегами, що дозволить застосовувати нові методи та інструменти безпосередньо на робочих місцях [59, с. 320-323].

Такі тренінги також служать індикатором інвестицій компанії в розвиток своїх працівників і допомагають підвищити їхній рівень задоволеності роботою. Як результат, це сприяє лояльності працівників до компанії та знижує рівень плинності кадрів, адже працівники відчують, що їхній професійний розвиток і кар'єрне зростання важливі для компанії.

Підсумовуючи, професійні тренінги за межами компанії не тільки допомагають працівникам вдосконалювати свої навички, але й зміцнюють зв'язки всередині колективу та підвищують конкурентоспроможність компанії на ринку [55, с.893].

Висновок за розділом 3

У третьому розділі було проаналізовано стан системи управління мотивацією персоналу ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ», визначено основні недоліки та запропоновано заходи для її вдосконалення.

На основі проведеної оцінки встановлено, що хоча система мотивації на підприємстві має певні позитивні аспекти, такі як використання матеріального заохочення та визнання досягнень працівників, вона потребує подальшого розвитку. Зокрема, виявлено недостатню увагу до нематеріальних методів мотивації, таких як можливості професійного розвитку, створення сприятливого мікроклімату в колективі та підвищення рівня залученості працівників до управлінських процесів [66].

У рамках стратегічних та оперативних заходів запропоновано запровадження комплексної системи мотивації, яка включає як фінансові, так і нефінансові інструменти. Основними рекомендаціями є впровадження програм навчання і розвитку персоналу, системи гнучких заохочень, зокрема бонусів за досягнення ключових показників ефективності, та створення механізмів зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками.

Також розроблено адаптаційні заходи для забезпечення ефективного впровадження оновленої системи мотивації. Це включає проведення тренінгів для керівників, вдосконалення комунікаційних процесів у колективі та адаптацію мотиваційних програм до специфіки підприємства та потреб працівників.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів, сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку [52, с.56-61].

ВИСНОВКИ

Магістерську роботу виконано на замовлення ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ».

Отримані результати роботи покладаються на використання у практиці на підприємстві ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ», а загальні висновки та рекомендації мають значення і для інших торгівельних компаній.

Деякі із запропонованих у кваліфікаційній роботі пропозицій були частково впроваджені в практичну діяльність ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ».

Відповідно до поставленої мети та завдань кваліфікаційної роботи були сформульовані наукові висновки, застосовуючи теоретичний метод аналізу, порівняльний метод, метод збору та порівняльний метод аналізу, метод систематизації джерел інформації та узагальнення.

В першому розділі «Теоретичні засади управління мотивацією персоналу суб'єкта підприємницької діяльності» сутність управління розвитком персоналу підприємства, визначено як мотивація впливає на результат діяльності.

Підсумовуючи проаналізовані теоретичний матеріал, який був досліджений на різних джерелах, було отримано такі наукові результати:

1. Визначено теоретичні складові мотивації персоналу підприємницького суб'єкта.

2. Детально розглянуто мотивацію персоналу, класифікацію методів мотивації персоналу, з яких причин мотивація важлива для персоналу. Класифікація методів мотивації персоналу передбачає поділ мотиваційних інструментів на групи залежно від їх характеру та впливу на працівників. Основними є матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання, навчання) методи. Також мотивацію можна розділити на позитивну (заохочення) та негативну (штрафи, попередження). Така класифікація допомагає підприємствам формувати ефективну систему стимулювання, враховуючи індивідуальні потреби та особливості працівників.

3. Розглянуто механізм впливу мотивації на продуктивність праці персоналу. Механізм впливу мотивації на продуктивність праці персоналу підприємницького суб'єкта полягає у формуванні умов, які стимулюють працівників до ефективного виконання своїх обов'язків. Мотивація активізує внутрішні та зовнішні ресурси персоналу, сприяє підвищенню їхньої залученості, ініціативності та відповідальності. Чітка система заохочень, визнання досягнень і можливості професійного зростання сприяють покращенню результатів роботи та зменшенню плинності кадрів. Таким чином, ефективна мотивація стає ключовим інструментом для підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Другий розділ «Аналіз діяльності та форм управління системою мотивації персоналом на суб'єкті торговельного підприємництва – ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»» був присвячений детальному опису фінансової та економічної діяльності підприємства, проведено аналіз організаційної структури підприємства. На підставі проведеного дослідження діяльності ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» було отримано такі результати:

1. Розглянуто особливості діяльності компанії, її історію заснування, місце розташування та інші загальні дані.
2. Розглянуто організаційну структуру основних партнерів, конкурентів та споживачів.
3. Досліджено які надають послуги.
4. Проведено аналітичну оцінку фінансово-економічної діяльності ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ», а саме показники активів, пасивів, власного капіталу, чистого прибутку, доходу від реалізації продукції, показники рентабельності, заборгованість за розрахунками з бюджетом та виручка.
5. Надана порівняльна характеристика персоналу за 2023 та 2024 роки.
6. Проаналізована стратегія мотивації персоналу. В цілому, стратегії розвитку персоналу в ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» відображають їхню високу увагу до професійного розвитку співробітників, стимулювання

творчого мислення та інновацій, а також підтримку їхньої кар'єрної траєкторії.

В третьому розділі «Рекомендації щодо вдосконалення управління системою мотивації персоналу суб'єкта торговельного підприємства – ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ»» було описано заходи для поліпшення продуктивності співробітників підприємства, було розглянуто результативність заходів, які були впроваджені для розвитку мотивації персоналу.

Для підприємства ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» було надано рекомендації щодо усунення недоліків у системі мотивації персоналу. Вони включають удосконалення механізмів оцінки ефективності працівників, запровадження системи регулярного зворотного зв'язку, розробку індивідуальних мотиваційних планів, а також підвищення ролі нематеріальних методів заохочення, таких як визнання досягнень та створення можливостей для кар'єрного зростання.

З метою підвищення рівня мотивації працівників ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ» запропоновано реалізацію таких заходів: встановлення прозорості системи винагород, забезпечення комфортних умов праці, організація корпоративних заходів для формування позитивного мікроклімату, впровадження програм розвитку персоналу та створення умов для участі працівників у прийнятті важливих рішень.

Впровадження запропонованих рекомендацій сприяло підвищенню ефективності системи мотивації на підприємстві. У результаті працівники стали більш залученими до виконання своїх обов'язків, підвищилася їх продуктивність та лояльність до організації, що позитивно вплинуло на загальну результативність діяльності ТОВ «ЛІМК ІНЖИНІРИНГ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2020. 384 с.
2. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2020. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
3. Антонюк П.О., Антонюк О.П., Баранюк Х.О., Ступницька Т.М. Аналіз сучасного стану зовнішньої торгівлі України агропродовольчими товарами. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т.13, вип. 3. С. 16-22.
4. Практикум з дисципліни “Торговельне підприємство” для студентів першого року навчання магістерського рівня спеціальності 076 «Підприємство, торгівля та біржова діяльність» ОПП «Економіка, планування та управління бізнесом» другого рівня вищої освіти всіх форм навчання / Укл. М.Д. Балджи, В.О. Однолько. Одеса : ОНЕУ, 2020. 70 с.
5. Добриніна, Л. В. Підприємство як учасник фінансового ринку, його інвестиційні стратегії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 23, Ч. 1. С. 80–83.
6. Тимченко І.П., Левіна А.П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84–91.
7. Шапран Є.М., Машенко Р.В. Управління підприємницькими ризиками в процесі реалізації інвестиційних проєктів. Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ «ХП» за 2023 рік в 2 т. Харків : НТУ «ХП», С. 205-207.

8. Мельник К.Г., Воржакова Ю.П. Діджиталізація управління бізнеспроцесами. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 23 квітня 2020 р. Київ, 2020. С. 52–53.
9. Шестакова А.В. Стан та напрями розвитку персоналу аграрних підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2(58). С. 27–29.
10. Копішинська К. О., Топунова В. Ю. Принципи управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в ХХІ столітті: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 26 жовтня 2021 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2021. Ч. 1. С. 55-56.
11. Баценко Л. М. Збалансованість винагороди та покарання в системі управління мотивацією на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 39. С. 117-122.
12. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(2). С. 45–48.
13. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2022. Том 76. № 3. С. 74–80.
14. Староста В.І. Мотивація навчання студентів різних курсів. *Електронне наукове фахове видання “Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету”*. 2021. Вип. 11. С. 158-173.
15. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.
16. Романчук М. Д., Романчук Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т. 1, № 19. С. 329–336.

- 17.Євась Т. В., Ковалюк С. В., Нестерук О. В. Особливості мотивації персоналу підприємства в кризових умовах. *Подільський науковий вісник*. 2022. № 1 (21). С. 35–39
- 18.Калініченко Л. Л., Шуміло О. С., Кулімякін Я. Ю Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 138–143
- 19.Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. №6. С.23-28
- 20.Борзенко О. Особливості мотивації та стимулювання педагогічних працівників, обумовлені специфікою праці викладачів іноземних мов *Витоки педагогічної майстерності*. 2022. №30. С. 52-57
- 21.Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 96 – 107.
- 22.Тюріна Н., Карвацька Н. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 408 с.
- 23.Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 244 с
- 24.Онопрієнко М. І. Підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування" / наук. керівник Г. В. Бойко. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 73 с.
- 25.Чабанюк Н. І. Основні детермінанти розвитку мотивації. Проблеми загальної та педагогічної психології : збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка. Т. XII. Ч. 6. К., 2020. С. 376–384.

- 26.Галайда Т.О., Кривоший Д.С. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2021. №54. С. 78-84
- 27.Офіційний сайт ТОВ «ЛІМК ІНЖІНІРИНГ». URL: <https://limkeng.com.ua/> (дата звернення: 01.12.2024)
- 28.ТОВ "ЛІМК ІНЖІНІРИНГ". URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44833197/ (дата звернення: 01.12.2024)
- 29.Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник; Луцький національний технічний університет. 3-тє видання, доповнене і перероблене. К. : Кондор, 2020. 396 с.
- 30.Локшина, О., Глушко, О., Джурило, А., Кравченко, С., Максименко, О., Нікольська, Н., & Шпарик, О. Організація освіти в умовах війни: рекомендації міжнародних організацій. *Український Педагогічний журнал*. 2022. №2. С. 5–18.
- 31.Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. О. В. Димченко; [О. В. Димченко, О. Д. Панова, В. В. Коненко та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 432 с.
- 32.Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.
- 33.Організація торгівлі : навчальний посібник [для студ. вищ.навч . закл.]. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.
- 34.Співак Сергій, Галиняк Леся. HR під час війни: виклики та уроки. Збірник тез доповідей. Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в гео-економічному просторі». 2022. С. 36-38.

35. Прохоровська С.А. (2023). Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 45–48.
36. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.
37. Підприємництво: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко [та ін.]. Харків : УкрДУЗТ, 2018. Ч. 1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. 241 с.
38. Захарчин Г.М., Захарчин Н.Р. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 69. С. 61-65.
39. Гайдукевич К., Поліщук Л. Емоційний інтелект як важлива складова успіху в професійній діяльності івент-менеджера. *Питання культурології*. 2023. № 41, С. 78-88.
40. Радіонова І. Політика у сфері штучного інтелекту: безпековий вимір. *Грані : наук.- теорет. альманах*. 2023. Вип. 1 (26). С. 50–56.
41. Баніт О. Сучасні тенденції професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2019. Вип. 2 (11). С. 28- 38.
42. Нагорняк Г.С., Хануфф К.Є. Розвиток інтелектуального капіталу в епоху цифровізації у контексті підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип 19. Т.1. 2023. Вип. 15(30). С. 309–329.
43. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. Під загальною редакцією Г.М. Захарчин. Львів. 2021. С. 345.
44. Люльов О. В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки: дис. на здоб. наук. ст. канд. екон. наук: 08.00.04 О. В. Люльов. Суми, 2021. С. 191.

45. Бала О.І. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види / О.І. Бала, О.В. Мукач, Р.Д. Бала // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 682. – С. 11–15.
46. Журавльов П.В. Технологія керування персоналом. Настільна книга менеджера. Українська економічна академія ім. Г.В. Плеханова. К.: Іспит, 2020. С. 576.
47. Калініченко Т. І. Формування та розвиток організаційної культури агропромислових підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2020. С.192.
48. Гордєєва, Є. В. Мотивація як найважливіший фактор підвищення ефективності системи управління персоналом організації. *Економіка та бізнес: теорія та практика*. 2020. № 11-1 (69). С. 226-229.
49. Аргашокова, О. І. Проблеми управління мотивацією персоналу *Соціально-гуманітарні технології*. 2020. № 4 (16). с. 23-31.
50. Афанасьєва, В. С. Ефективні методи мотивації персоналу. *Алея науки*. 2020. № 12 (51). с. 456-458.
51. Базаров, Т. Ю. Психологія управління персоналом: підручник та практикум для вузів. Видавництво Юрайт, 2020. с. 381
52. Писаревська Г. І. Напрями удосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. № 37 С. 56–61.
53. Оцінювання персоналу : навч. посіб.К.: КНЕУ, 2021. С.31.
54. Перерва П.Г. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі ефективного формування і використання людського капіталу. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 3 (9). С. 94–103
55. Економіка, менеджмент, маркетинг туризму та гостинності : навч. посібник [Електронний ресурс] / П. Г. Перерва [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків, 2020. С. 893.

56. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу. К.: КНЕУ, 2021.
Погода Н.В. Методи оцінки персоналу на підприємствах туристичного та готельного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 58. С. 77-82.
57. Швед В.В. Хідіров Д.С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). 70-73 с.
58. Кудінова М.М., Євтушенко В.А., Шкумат А.В. Вдосконалення системи мотивації суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 6 (23). С.73–75.
59. Воронкіна А., Чигрина К. О., Шевченко О. О. Специфіка системи мотивації праці працівників організації. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : матеріали доповідей X науково-практичної конференції з міжнародною участю. Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2021. С. 320- 323.
60. Кудінова М. М., Євтушенко В. А., Григорова Е. Удосконалення структури управління зовнішньоекономічною діяльністю в підприємствах України. *Бізнес-навігатор*. 2021. Випуск 3 (64). URL: <http://business-navigator.ks.ua> (режим доступу: 14.10.2024).
61. Тютюнник А.С. Удосконалення системи мотивації працівників закладу вищої освіти. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 1. С. 684-690
62. Черниш І.В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1. С. 87-91.
63. Макаренко С. М. Формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства: дис. ... докт. екон. наук: 08.00.04; Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса, 2021. С. 455.
64. Альошина О. Як підтримувати співробітників у складні часи. 2023. URL: <https://fillin.ua/stati/yak-pidtrimuvati-spivrobitnikiv-u-skladni-chasi/> (дата звернення 10.10.2024)

65. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikov-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (дата звернення 18.10.2024)
66. Мутерко Г., & Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672> (дата звернення 18.10.2024)
67. Стихальська Н. Customertimes: виклики, вибір та мотивація персоналу під час війни. 2023. URL: <https://taslife.com.ua/blog/customertimes-vyklyky-vybir-ta-motyvacziya-personalu-pid-chas-vijny> (дата звернення 20.10.2024)
68. Монєтова-Федорова О. Як мотивувати працівника в умовах війни. 2023. URL: <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/> (дата звернення 20.10.2024)
69. Нагірська Х. Методи утримання та мотивації персоналу під час війни. 2024. URL: <https://haski.ua/blog/roboata-z-personalom-ta-yak-utrymuvaty-lyudej-pid-chas-vijny> (дата звернення 20.10.2024)
70. Терпанджян А. 9 способів підвищення продуктивності та ефективності роботи команди. 2021. URL: <https://www.callbridge.com/uk/blog/9-ways-to-improve-team-productivity-and-efficiency/> (дата звернення 20.10.2024)