

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему:

«УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ДМП-МТ23мг
спеціальності: 073 «Менеджмент»
(ОП «Торговельний менеджмент»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____ / Марія БИКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Тетяна ДЕМ'ЯНЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Юлія БЕЗУГЛА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____ / Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____ / Марина ГНЄЗДІЛОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2024 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Торговельний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«14» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачці Марії БИКОВОЇ

1. Тема: «Управління мотивацією персоналу на підприємстві» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3345 від «12» жовтня 2023 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «25» листопада 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): вступ, сутність та значення поняття мотивації персоналу на підприємстві, мотивація як складова системи управління персоналом на підприємстві, інструменти та методи мотивації персоналу, характеристика діяльності підприємства та аналіз його техніко-економічних показників роботи ФОП «МУРАТОВ», аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ФОП «МУРАТОВ», оцінка ефективності діючої системи мотивації ФОП «МУРАТОВ», розробка комплексної програми мотивації персоналу ФОП «МУРАТОВ», впровадження нових методів мотивації персоналу ФОП «МУРАТОВ», оцінка ефективності запропонованих заходів ФОП «МУРАТОВ», висновки та пропозиції.
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал): актуальність теми, мета, об'єкт, предмет та завдання дослідження, сутність поняття «мотивація персоналу», мотивація як складова системи управління персоналом, матеріальна та нематеріальна мотивація, економічні показники роботи ФОП «Муратов», ефективність системи мотивації персоналу ФОП «Муратов», комплексна програма мотивації персоналу ФОП «Муратов», заходи щодо підвищення мотивації персоналу ФОП «Муратов»

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «14» жовтня 2024 р.

Керівник:

_____ Тетяна ДЕМ'ЯНЕНКО
(підпис)

Завдання прийняла до виконання:

_____ Марія БИКОВА
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	14.10.2024 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	21.10.2024 р	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	28.10.2024 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	11.11.2024 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	18.11.2024 р	
6	Перевірка на антиплагіат	21.11.2024 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	25.11.2024 р	

Здобувачка

_____ Марія БИКОВА
(підпис)

Нормоконтроль:

_____ Марина ГНЄЗДІЛОВА
(підпис)

ЗМІСТ

	стр.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Сутність та значення поняття мотивації персоналу на підприємстві.....	7
1.2 Мотивація як складова системи управління персоналом на підприємстві.....	17
1.3 Інструменти та методи мотивації персоналу.....	26
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «МУРАТОВ»	36
2.1 Характеристика діяльності підприємства та аналіз його техніко-економічних показників роботи ФОП «МУРАТОВ»	36
2.2 Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ФОП «МУРАТОВ».....	44
2.3 Оцінка ефективності діючої системи мотивації ФОП «МУРАТОВ».....	51
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ.....	60
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФОП «МУРАТОВ»	62
3.1 Розробка комплексної програми мотивації персоналу ФОП «МУРАТОВ»	62
3.2 Впровадження нових методів мотивації персоналу ФОП «МУРАТОВ»	73
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів ФОП «МУРАТОВ»...	84
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ.....	91
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

У сучасних умовах управління мотивацією персоналу стає одним із ключових факторів забезпечення ефективності діяльності підприємства. Розвиток технологій, зміни в економіці та соціальній сфері, а також зростаюча конкуренція між компаніями вимагають від керівників нових підходів до стимулювання співробітників. Мотивація персоналу охоплює систему заходів, що спрямовані на підвищення залученості та продуктивності працівників, а також на формування позитивного ставлення до виконуваних завдань та досягнення цілей компанії. Управління мотивацією не тільки сприяє покращенню результатів роботи, але й підвищує лояльність працівників, знижує плинність кадрів, що, в кінцевому підсумку, забезпечує стабільність та розвиток підприємства.

Сучасний світ з науково-технічними досягненнями, що швидко розвиваються, економічним розвитком і нововведеними інноваціями має величезний вплив на підприємницьку діяльність. Це формує зацікавленість кожного підприємства в залученні висококваліфікованих фахівців, підвищенні прибутковості і конкурентоспроможності, а також в безлічі інших ресурсів для того, щоб підприємство могло успішно функціонувати на ринку. Досягнення успішних результатів підприємства та загальний розвиток бізнесу тісно пов'язані з роботою персоналу та рівнем його мотивації. В умовах кризи певний рівень мотивації або, навпаки, демотивації може як допомогти врятувати бізнес, так і створити додаткові проблеми у процесі роботи. В цьому й постає актуальність теми.

Для України, яка переживає не найкращі часи, актуальність даної теми має особливе значення. Спочатку пандемія COVID-19 сильно вдарила по економіці і змінила вже звичні норми соціальної та ділової поведінки. Пізніше введення воєнного стану в країні спричинило значні зміни в економічній, екологічній, духовній, політичній, соціальній та інших сферах життя.

Безумовно ці події вплинули на трудові відносини та організацію роботи в умовах невизначеності та кризи. У таких нестабільних умовах кожному керівнику важливо переглядати діючі мотиваційні механізми, оновлювати управлінські інструменти та аналізувати потреби працівників для їх повного задоволення. Не слід забувати, що високий рівень стресу та тривоги знижує продуктивність працівників та їхню мотивацію до досягнення результатів. Тому керівництву слід шукати способи подолання цих негативних наслідків.

Головною ж проблемою постає нерозуміння або негативне ставлення керівництва до існуючої ситуації. Нажаль більшість українських підприємств досі нехтують значимістю людського ресурсу в системі управління підприємством. А засоби мотивації є достатньо застарілі для сучасного світу.

В першу чергу підприємці повинні створити ефективну команду з висококваліфікованого персоналу, яка буде об'єднана прагненням до певної спільної мети. Тому одним з головних завдань управління підприємством, зокрема управління персоналом в сьогоденні є вдале управління мотивацією персоналу на підприємстві.

Метою магістерської (кваліфікаційної) роботи є створення умов, що сприяють підвищенню продуктивності, залученості та задоволеності працівників, а також забезпечення їхньої лояльності до підприємства.

Об'єктом дослідження є соціально-економічні процеси формування ефективної системи управління підприємствами.

Предметом дослідження є вивчення механізмів, методів та інструментів стимулювання працівників, які сприяють підвищенню їхньої ефективності, задоволеності працею та рівня залученості.

Завданнями даної роботи є: вивчення існуючих понять мотивації праці; розробка та впровадження ефективних мотиваційних програм, підтримка оптимального балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами, аналіз і коригування мотиваційних заходів, формування сприятливого робочого середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення поняття мотивації персоналу на підприємстві

В сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу мотивація персоналу на підприємстві стає одним із ключових чинників успіху. Саме мотивація впливає на продуктивність працівників, рівень їхньої залученості та відданість корпоративним цілям. Залучений та мотивований персонал здатний ефективніше реалізувати стратегічні завдання компанії, сприяючи її стабільному розвитку і конкурентоспроможності.

Мотивація персоналу – це сукупність заходів, що стимулюють працівників до виконання завдань та досягнення високих результатів. Це поняття охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які допомагають працівникам не лише задовольняти їхні основні потреби, але й реалізовувати особистісний потенціал. Важливість мотивації обумовлена також тим, що вона сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню загальної продуктивності праці та зміцненню позитивного іміджу підприємства.

Поняття мотивації як частини менеджменту у науковій літературі з'являється на початку 20-го століття. Одним із перших дослідників, який звернув увагу на важливість мотивації у контексті управління був Фредерік Тейлор. У своїй роботі «Принципи наукового менеджменту» (1911 рік) він підкреслює значення стимулювання працівників для підвищення продуктивності праці через використання матеріальних заохочень [1]. Науковець та основоположник функцій менеджменту Генрі Файоль згадує мотивацію у своїй праці «Загальне і промислове управління» (1916 рік), як складову окремих функцій управління. У традиційній класифікації Файоля

функції менеджменту склалися з планування, організації, керівництва та контролю [2]. Однак сучасні інтерпретації включають мотивацію як окрему функцію або підкреслюють її важливість у функції керівництва [3]. Розвиток теорій мотивації відбувся завдяки таким дослідникам, як Абрагам Маслоу, Фредерік Герцберг, Дуглас МакГрегор, Девід МакКлеллан, Пітер Друкер та інші.

Скільки існує поняття «менеджмент», стільки існує й поняття «мотивація», адже даремно мотивація входить в п'ять основних функцій менеджменту (рис.1)



Рис. 1.1. Основні функції менеджменту в сучасній інтерпретації

Отже, вивчення сутності та значення мотивації персоналу є важливим елементом управлінської діяльності, оскільки вона забезпечує стійкість організації в умовах змін і сприяє створенню продуктивного та згуртованого колективу.

На сьогодні існує безліч різних підходів до визначення поняття «мотивація», деякі з них представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення поняття «мотивація»

Автор	Визначення поняття
1	2
Р.М. Райан [4]	Комплекс психологічних процесів, які спонукають до цілеспрямованої діяльності.
Дж. М. Бекер, М.А. Бойл [5]	Набір внутрішніх та зовнішніх сил, що стимулюють бажання та енергію у людей для досягнення цілей.
Л.С. Борданова [8]	Усвідомлене людиною спонукання до активності, цілеспрямованому дії, вирішення поставлених завдань.
І.В. Черниш [7]	Стимули, які спонукають людину виконувати певну дію.

1	2
О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова, І.В. Паламарчук, О.В. Семенцова [6]	Сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають до діяльності і направляють її на досягнення поставлених цілей, які рухаються.
А.О. Климчук [9]	Група мотивів, стимулів або внутрішніх і зовнішніх факторів, або як процес спонукання індивідів до певних дій.
Л.І. Заставнюк [10]	Якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на само-мотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання.
А.М. Колот [11]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Аналізуючи представлені у таблиці трактування різними авторами поняття «мотивація», можна узагальнити та констатувати, що мотивація являє собою сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, що включають в себе психологічні процеси, які спонукають людину до виконання певних дій, в свою чергу ці дії направлені на досягнення особистих цілей та цілей мотивуючого фактора.

Вивчення різних теорій мотивації персоналу організації вказує на один незаперечний факт: розвиток підприємства залежить від умов розвитку його персоналу. Останній повинен бути належним чином мотивований на досягнення мети, поставленої перед підприємством, і його особисті потреби повинні бути задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання. В сьогоденні існує порядком 300 теорій мотивації, основні з них представлені в табл. 1.2.

Теорії мотивації персоналу

Теорія	Сутність
1	2
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	Концепція враховує п'ять основних рівнів потреб людини, включаючи фізіологічні, безпеки, соціальні, особисті та самореалізації, які розташовуються згідно своєї важливості. Використовується для створення програм мотивації, спрямованих на задоволення різних потреб працівників у відповідності з їхнім рівнем ієрархії. Тому необхідно, перш за все, сприяти задоволенню первинних потреб, оскільки лише після їх задоволення працівники будуть мотивовані задовольняти вторинні потреби. Крім того, розгляньте аналіз кадрового забезпечення на основі найважливіших потреб кожної людини.
Теорія «Z» У. Оучі	Теорія є розширенням і модифікацією Теорії «X» і теорії «Y» Д. МакГрегора. Концепція була спрямована на адаптацію японських методів контролю для використання на Заході. Теорія «Z» спрямована на створення позитивної корпоративної культури, яка сприяє ефективній співпраці співробітників і досягнення спільних цілей.
Теорія «X», «Y» Д. МакГрегора	Теорія «X» базується на тому, що головним мотиватором для працівників є гроші. Таким чином працівники не задоволені своєю роботою, а працюють тільки за потреби. З цього присутній ретельний контроль з боку керівництва. Теорія є яскравим прикладом авторитарного стилю управління. Теорія «Y» навпаки стверджує, що існує багато видів мотивації й працівники мотивовані отримувати задоволення від виконання своєї роботи та прагнути до самореалізації.
Теорія двох факторів Ф. Герцберга	Мотиваційні фактори (зв'язані з роботою) і фактори невдоволеності (зв'язані з невдоволеністю роботою). Розділяє фактори зовнішнього та внутрішнього характеру. Так до зовнішніх факторів відноситься навколишнє середовище працівників (оплата та умови праці, ступінь контролю, особисте життя). Згідно з Ф. Герцбергом, відсутність або недостатній ступінь присутності зовнішніх факторів в принципі може викликати у людини незадоволеність працею, яку вона виконує. До внутрішніх факторів належить кар'єрний ріст, можливість виконувати відповідальну роботу, творче зростання, успіх, визнання тощо.

1	2
Теорія очікування В. Врума	Основним положенням є три взаємозалежні фактори: витрачені зусилля, очікувана винагорода та реальна винагорода. Практичним значенням є те, що всі люди мають різні потреби, тому винагороду оцінюють по різному. Акцент на мотивації через очікування працівників, що їхні дії призведуть до досягнення бажаного результату.
Теорія постановки цілей Е. Локка	Головним видом мотивації виступає робота заради досягнення цілей.
Теорія справедливості С. Адамса	Мотивація відбувається через відчуття у працівників справедливості. Порівняння своїх результатів з результатами інших, що може демотивувати. З цього потрібно розробляти справедливую та зрозумілу систему оплати та винагороди праці.
Теорія Ф. Тейлора	Основною ідеєю теорії є аналіз і оптимізація виробничих процесів з метою поліпшення продуктивності праці. Тейлор вважав, що вдосконалення організаційних процесів і стандартизація призведе до підвищення ефективності виробництва і забезпечать загальний успіх.
Теорія ефективності В. Врума	Розглядає мотивацію як функцію віри в свої здібності і усвідомлення цінності зусиль. Заохочує використання завдань, які кидають виклик і відкривають можливості для самореалізації.

Не дивлячись на велику кількість існуючих теорій мотивації, загальноприйнятої робочої теорії немає. Тут важливо розуміти, що поодиначі теорії не будуть працювати, особливо якщо враховувати застарілість деяких з теорій та сучасність інших. У своїй діяльності кожний керівник повинен вміти поєднувати та організовувати взаємне функціонування теорій, виходячи з особливостей своєї діяльності, корпоративної культури та інших важливих факторів.

Мотивація включає в себе такі поняття як мотив, стимул, потреби та інтерес (рис. 1.2).

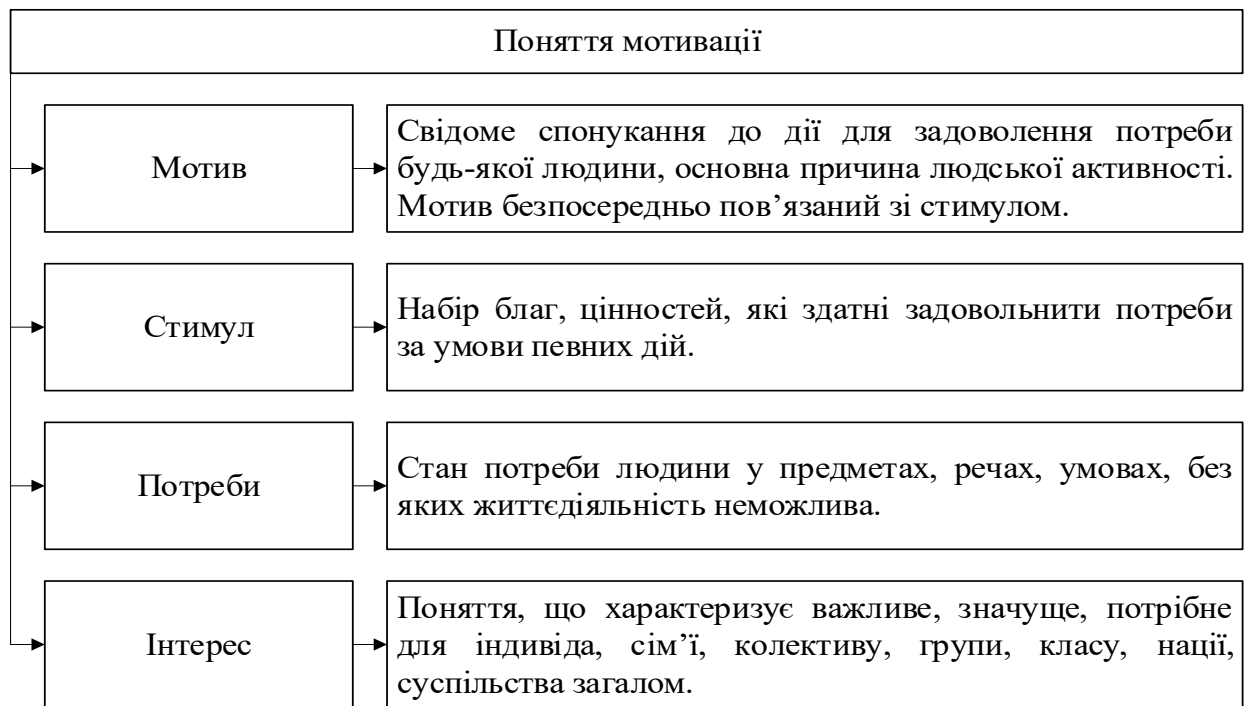


Рис. 1.2. Характеристика понять мотивації

Мотив є внутрішньою причиною або спонуканням, що підштовхує людину до певних дій. В свою чергу стимул має зовнішній вплив, що підсилює мотивацію та допомагає втілити мотиви за допомогою певного набору благ та цінностей, які призводять до задоволення потреб. Потреби ж є фундаментальною складовою мотивації, а інтерес виникає як результат потреб і виступає додатковим мотивуючим фактором. Типологію мотивації персоналу наведено на рис. 1.3.

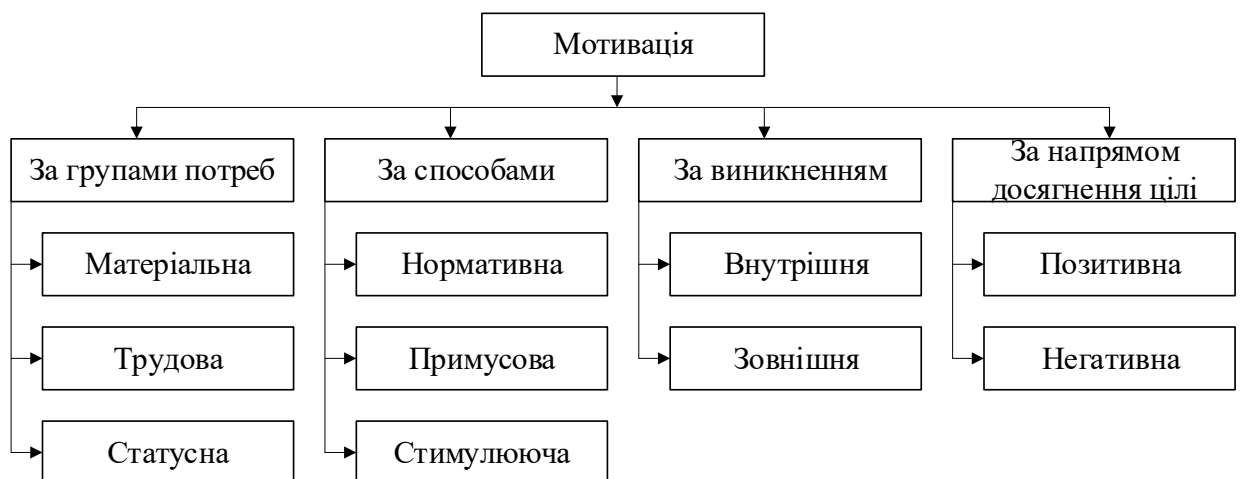


Рис. 1.3. Класифікація мотивації

Таким чином мотивація класифікується за групами потреб персоналу, за використаними способами мотивування, за джерела її виникнення та за напрямом її досягнення [17]. Окремо охарактеризуємо кожну з класифікацій мотивації (рис. 1.4).

Класифікація мотивації	
Матеріальна	Отримання матеріальної винагороди, яка може бути виражена в грошовому вимірнику, матеріальних об'єктах або послугах [19].
Трудова	Мотивація, в якій пріоритетними є внутрішні мотиви (суть праці, відповідальність, успіх) перед зовнішніми (відносини з колегами, заробітна плата, тощо).
Статусна	Прагнення людини посісти вищу посаду, виконувати відповідальнішу та складнішу роботу, працювати у сфері діяльності, яка вважається престижною.
Нормативна	Спонування людини до поведінки за допомогою психологічного впливу: навіювання, переконання, інформування тощо [17].
Примусова	Застосування влади, погроз до працівника у випадку невиконання ним вимог.
Стимулююча	Вплив на особистість, при якому вона сама захоче якісно виконувати покладені на неї обов'язки.
Внутрішня	Людина сама формує мотиви (прагне досягнути певної мети, завершити роботу тощо).
Зовнішня	Передбачає вплив на суб'єкт ззовні (через заробітну плату, штрафи, накази тощо).
Позитивна	Заснована на системі винагород, які працівник отримує за свою працю, причому ці блага можуть бути і матеріальними (збільшення заробітної плати, премія та ін.), і нематеріальними (похвала дій працівника, визнання і т. д.) [18].
Негативна	Спостерігається у випадку, коли працівник боїться покарання (позбавлення премії, психологічний тиск та ін.). Провідним мотивом трудової діяльності при цьому стає прагнення працівника уникнути невдачі, що в підсумку неминує веде до зростання тривожності особистості [18].

Рис. 1.4. Характеристика класифікацій мотивації

Значення, яке має мотивація персоналу підприємства на сьогоднішній день потребує своєї конкретизації. Мотивація має вплив на економічні та соціальні аспекти підприємства, на організаційну культуру та загалом мотивація впливає на конкурентоспроможність та прибутковість підприємства, його довгостроковий розвиток.

По-перше персонал підприємства створює його продукт (послуги). Мотивовані працівники демонструють вищий рівень продуктивності, що формує зацікавленість в створенні якісного продукту (послуг). По-друге персонал має пряме відношення до організаційної культури. Мотивація співробітників підтримує розвиток корпоративної культури підприємства. Хоча мотивація є структурованою, загалом вона поліпшує стосунки між підлеглими та керівниками. Коли співробітники виконують певне завдання або досягають мети, вони відчують почуття задоволення. Але коли вони отримують відповідне визнання і вдячність з боку керівництва, вони відчують підтримку. Підтримка покращує спільну працю і координацію на підприємстві та формує командний дух працівників. За допомогою мотивації утворюється комфортний внутрішній клімат, що знижує рівень конфліктів й підвищує ефективність командної роботи. Мотивація сприяє залученості, лояльності персоналу, що приводить до зниження рівня плинності кадрів. Також стимулює працівників до пошуку нових ідей, вдосконалення процесів та інновацій.

З всього вищеперерахованого можна зроби наступний висновок. Упор повинен робитися на персоналі підприємства, а ефективність його роботи визначається рівнем мотивації персоналу і наявними засобами стимулювання. Таким чином мотивація напряду взаємопов'язана із рівнем задоволеності працівників. В свою чергу рівень задоволеності роботою має прямий вплив на продуктивність праці. В табл. 1.3. охарактеризовано деякі з досліджень, які підтверджують цей взаємозв'язок.

Таблиця 1.3

Дослідження взаємозв'язку мотивації та ефективністю праці

Дослідження	Характеристика
Дослідження Gallup [20]	Описується мета-аналіз, який показує взаємозв'язок між задоволеністю персоналу та ефективністю їх праці, що має позитивний вплив на бізнес-результати (продуктивність, зниження плинності кадрів, прибутковість). Високий рівень мотивації персоналу корелює з підвищенням бізнес-одиниць. Під час аналізу було проаналізовано результати бізнес-показників між підрозділами компаній із високим та низьким рівнем мотивації співробітників. Так у підрозділах з високим рівнем мотивації плинність кадрів нижча. Середня різниця становить 29% для високого рівня плинності та 10% для низького. Також проаналізовано ймовірність успіху підрозділів залежно від рівня залучення. Підрозділи з високим рівнем залучення (наприклад 95-й процентиль) мають ймовірність успіху 67%, що значно вище середнього (50%) (Додаток А).
Фонд соціального ринку та Центр конкурентних переваг університету Уоріка [21]	Експеримент на 700 осіб, де демонструється відкритість та прихильність до щастя персоналу. Продуктивність працівників підвищується від 12% до 20%, коли підприємство вживає заходи, що забезпечують сприятливу атмосферу, в якій вони працюють. Сюди відноситься гнучкий графік роботи, комфортне робоче середовище, справедлива система оплати праці.

Як мотивація впливає на діяльність підприємства, так й підприємство аналогічне має вплив на мотивацію. Розглянемо в таблиці 1.4. фактори, що мають негативний вплив на мотивацію та проаналізуємо способи їх вирішення.

Таблиця 1.4

Фактори, які впливають на мотивацію

Фактор	Характеристика
1	2
Відсутність належності до компанії	Відчуття належності та командний дух є важливими мотиваційними факторами для персоналу. Важливу залучати працівників у загальну діяльність компанії та регулярно інформувати про свої події та досягнення.

1	2
Порушення неписаного «договору»	Під час найму на роботу заявник досягає угоди з компанією. Кандидат обмінює час, енергію і знання на компенсацію, можливості самореалізації та сприятливе середовище. Крім грошей, кандидати прагнуть отримати задоволення від роботи, спілкування, можливість бачити результати праці, комфортне робоче середовище. Часто кандидати мають завищені очікування, бо на співбесіді фокус йде на позитиви, а важливі деталі не обговорюються. З цього недооцінювання реальності призводить до розчарування в умовах роботи та обмежених перспективах. Під час відбору необхідно надавати реалістичну інформацію та формувати адекватні очікування.
Не використовування жодних навичок працівника, які він цінує	Працівники надто високої кваліфікації для запропонованої посади часто швидко втрачають інтерес до неї. Рекрутери цінують кандидата, навіть якщо він не має потрібних навичок, але володіє додатковими. У випадку якщо ці навички не використовуються, це може спричинити розчарування. Рішенням може бути доручання тимчасових завдань, які дозволять використовувати різні навички.
Ігнорувати ідеї та ініціативи	Персонал може часто пропонувати свіжі ідеї для покращення роботи, але ці ідеї часто відкидаються через недовіру або небажання змін. В даному випадку потрібно вислуховувати кожні пропозиції, вміти знаходити в них корисні моменти та пояснювати чому певні ідеї неможливо реалізувати в компанії.
Відсутність почуття досягнення, відсутність результатів, особистісний та професійний ріст	Рутинна робота знижує внутрішню мотивацію працівників, особливо коли результати помітні лише через тривалий час. Можна додавати короткострокові проекти в суміжних сферах знань, довгострокові проекти варто розбивати на етапи та оцінювати проміжні результати, не аби яким аспектом також є підтримка працівників.
Немає змін у статусі працівника	Зміна статусу та можливість зростати є великою мотивацією для персоналу. Відсутність цього є найпоширенішою причиною переходу персоналу в інші компанії.

Таким чином в сучасних реаліях головна функція мотивації полягає в її прямому впливу на поведінку персоналу підприємства, формуючи у них мотиви до високопродуктивної й ефективної праці та підвищує ефективність всієї системи управління персоналом.

1.2. Мотивація як складова системи управління персоналом на підприємстві

Система мотивації персоналу є комплексом управлінських заходів і стимулів, спрямованих на активізацію та підтримку продуктивної діяльності співробітників для досягнення максимального рівня ефективності організації. Її основне завдання — забезпечити гармонійне поєднання цілей підприємства з особистими цілями працівників, створюючи взаємозалежність між результативністю компанії, продуктивністю її підрозділів і досягненнями окремих співробітників.

У рамках такої системи встановлюються конкретні стимули, які можуть бути матеріальними (зарплата, премії, бонуси, соціальні пакети) або нематеріальними (визнання, можливість розвитку, кар'єрний ріст). Такий підхід передбачає регулярну оцінку результативності співробітників та коригування мотиваційних інструментів у залежності від стратегічних завдань організації та змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі.

Також важливим аспектом є індивідуалізація мотивації, оскільки потреби, цінності та мотиви працівників різняться. Ефективна система мотивації націлена на встановлення тісного зв'язку між зусиллями співробітника та його досягненнями, дозволяючи кожному працівнику відчувати свою значущість у досягненні спільних цілей підприємства. Це створює позитивний робочий клімат, підвищує рівень залученості персоналу,

зміцнює командний дух та сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності компанії.

Мотивація як процес виражається в тому, що керівництво робить для заохочування працівників, а мотивація як система виражається в тому, що цей процес складається з ряду важелів та інших інструментів, які впливають на співробітників і систематично підтримують їх ентузіазм щодо якісного виконання своїх обов'язків. Мотивація є одною з головних підсистем системи управління персоналом (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Підсистеми системи управління персоналом

Якщо аналізувати приведені підсистеми системи управління персоналом, мотивацію не можна виділити як саму головну, але можна констатувати, що вона прослідковується практично у кожній підсистемі.

Наприклад мотивація сама по собі входить в поняття керівництва. Якщо говорити про управління трудовими відносинами, забезпечення умов праці, управління розвитком персоналу та управління соціальним розвитком, це все можна назвати окремими складовими мотивації. Адже мотивація – це не тільки матеріальне заохочення, а й управління взаємовідносинами в колективі, забезпечення сприятливих умов праці, забезпечення розвитку персоналу, а також соціальне заохочення.

Мотивація, як складова системи управління персоналом, має свою схему, яка складається з мети та елементів мотивації, а також впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Системи управління персоналом наведено на рис. 1.6.

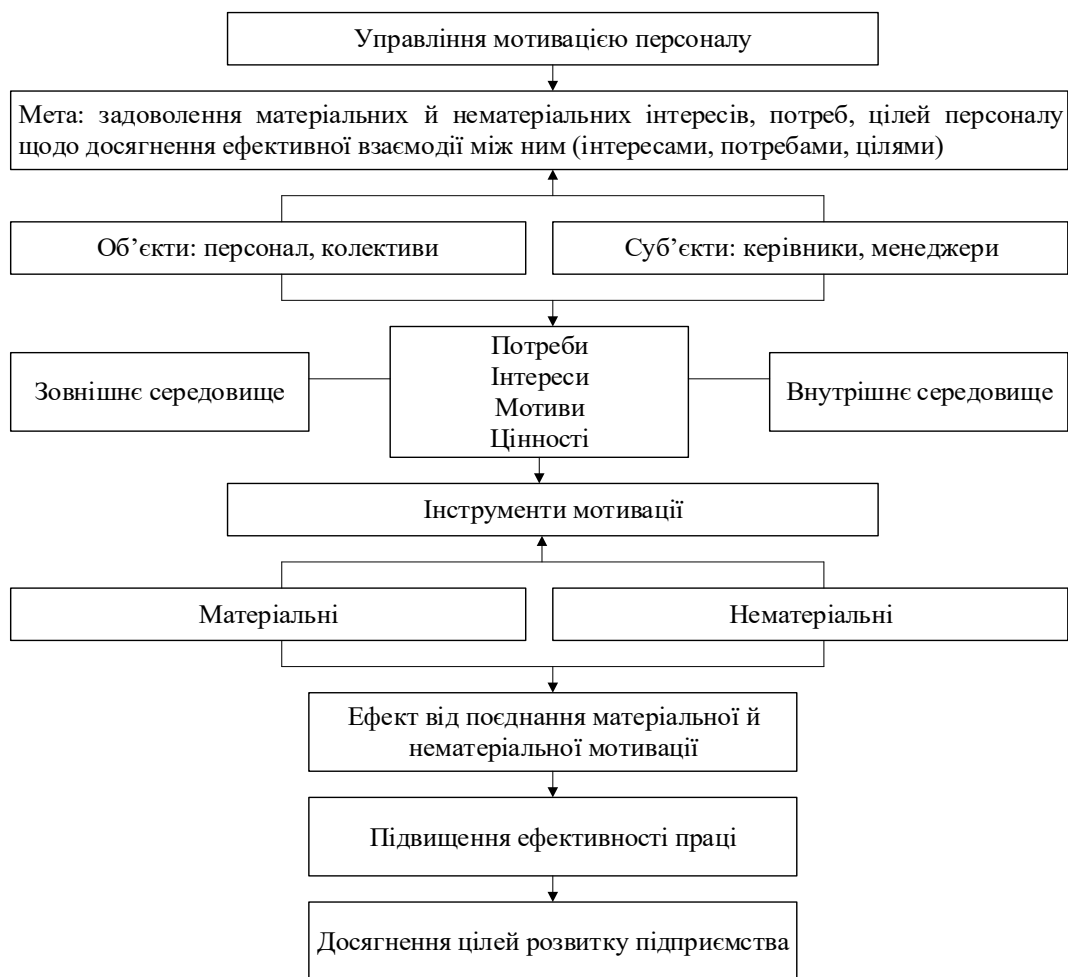


Рис. 1.6. Мотивація як складова системи управління персоналом

Система управління мотивацією персоналу на кожному підприємстві функціонує задля досягнення певної мети. Як показано на рис. 1.6, метою є задоволення матеріальних і нематеріальних інтересів, потреб і цілей працівників для досягнення їх ефективної взаємодії. В загальному сенсі це повинно призводити до підвищення ефективності праці, що вплине на продуктивність діяльності підприємства та призведе до досягнення його головних цілей розвитку.

Для досягнення мети системи управління мотивацією персоналу перед підприємством та його керівництвом встановлюються необхідні для виконання завдання [26, 27, 28] які наведено на рис. 1.7.

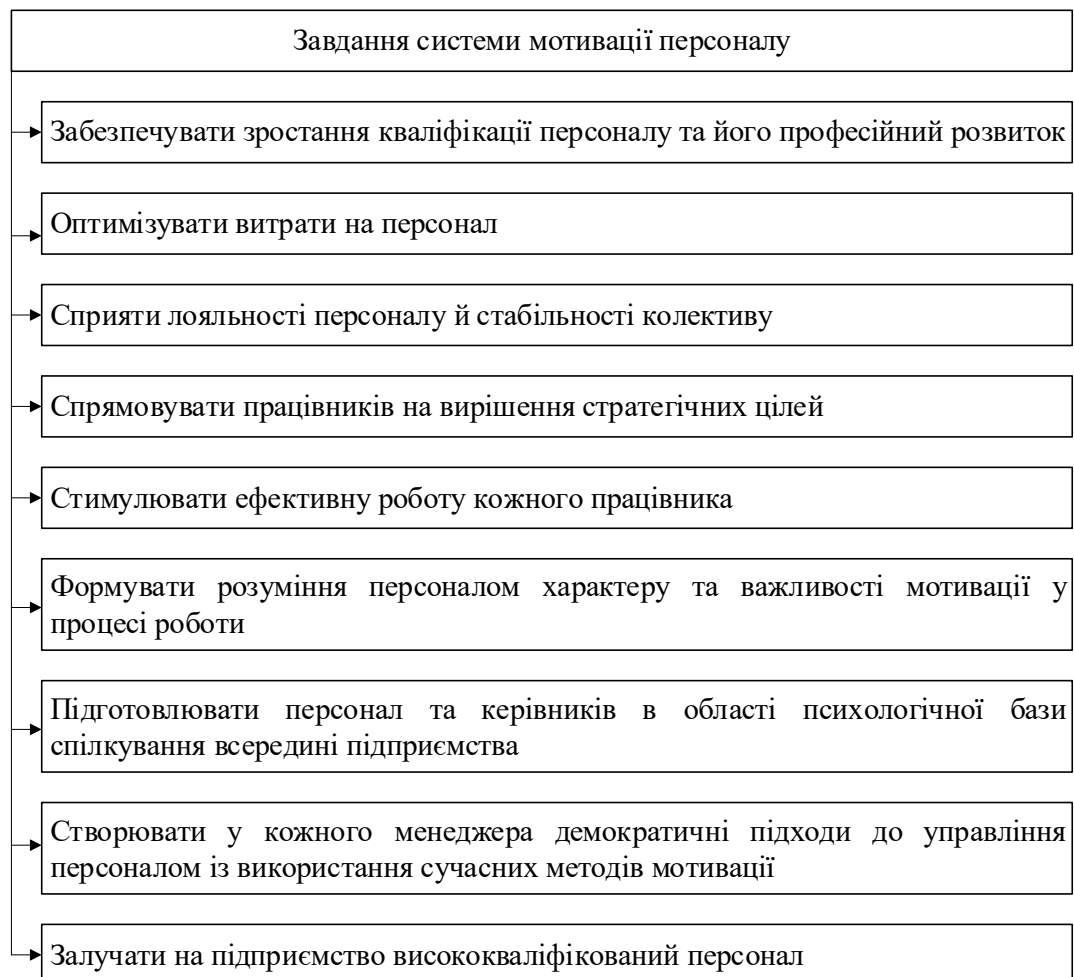


Рис. 1.7. Завдання системи мотивації персоналу

Як система управління персоналом, так й система управління мотивацією персоналу на кожному підприємстві унікальна та має свої особливості. Безумовно на створення та функціонування системи мотивації впливає багато факторів: особливості діяльності підприємства, його цілі та місія, стратегія, розмір підприємства, корпоративна культура та інше. Але існують загальноприйняті аспекти, які необхідно враховувати при створенні ефективної системи мотивації персоналу (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Аспекти системи мотивації персоналу

Аспект	Сутність
1	2
Створення мотиваційної моделі	Створення гнучкої, прозорої та зрозумілої мотиваційної моделі, що враховує особливості конкретного трудового колективу.
Управління чинниками впливу	Своєчасне та дієве регулювання чинниками, які впливають на мотиваційний процес.
Врахування потреб персоналу	Установлення потреб персоналу та їх класифікація в залежності від першочерговості задоволення.
Управління кар'єрою та професійним розвитком	Забезпечення, у відповідності до прийнятих об'єктивних критеріїв, створення справедливих можливостей зайнятості, що впливатимуть на кар'єрний та професійний розвиток.
Врахування індивідуальних внесків персоналу	Враховувати індивідуальні внески кожного працівника у загальний результат, що має взаємодіяти з рівнем матеріальної винагороди.
Забезпечення сприятливих умов праці	Створення та постійне удосконалення умов праці; виробничого середовища, що впливає на працездатність та здоров'я людини в процесі роботи.
Створення корпоративної культури	Система мотивації повинна ґрунтуватися на системі керівних переконань, технологій та принципів, що властиві конкретному підприємству й утворюють його організаційну культуру, яка має розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє усім його підрозділам та усім його працівникам орієнтуватися на досягнення спільної мети, підвищувати ініціативу та відданість загальній справі, удосконалювати взаємовідносини та сприяти покращенню комунікацій як у колективі, так і між колективом та управліннями.

Таким чином побудова системи управління мотивацією персоналу повинна включати в себе створення так званої мотиваційної стратегії. При цьому формування мотиваційної стратегії повинне базуватися на комбінації організаційно-економічних, управлінських, соціально-психологічних та інших особливостей розвитку підприємства та, безпосередньо, залежати від стилю та методів управління. Необхідно прагнути до балансу між стимулюванням та покаранням, мотивувати персоналу через роботу, наповнюючи її активним залученням до процесу управління, при цьому не забувати застосовувати різні методи мотивації, адаптуючи їх вплив відповідно до конкретних умов. Суть полягає в тому, щоб шляхом постійного вдосконалення мотиваційних чинників досягати максимальної задоволеності персоналу працею, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню трудової активності, продуктивності праці та якості виконуваних завдань.

Переходячи до аналізу функціонування існуючих систем управління мотивацією персоналу на підприємствах України, для більш наочної ситуації, запропоновано порівняти вітчизняне управління мотивацією персоналу з німецькою. Адже Німеччина є однією з найбільш розвинених постіндустріальних країн світу і займає третє місце за рівнем економіки. Порівняльна характеристика представлена в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика систем управління мотивацією персоналу

Критерії	Система мотивації персоналу на підприємствах Німеччини	Система мотивації персоналу на підприємствах України
1	2	3
Філософія	Головною філософією виступає твердження: «Компанія, а значить і керівництво, існує для того, щоб розширювати можливості співробітників».	Головною філософією виступає: «Персонал існує для того, щоб розширювати можливості компанії та керівництва».

Продовження табл. 1.6

1	2	3
Підхід до мотивації	Орієнтація на довгострокову стабільність, розвиток кар'єри, стимулювання праці, забезпечення соціальних гарантій, якісних умов праці, розвиток індивідуальних навичок працівників.	Орієнтація на матеріальні заохочення, мінливість методів мотивації.
Стиль керівництва	Децентралізований, демократичний стиль управління, з акцентом на участь працівників у прийнятті рішень.	Частіше централізований та ієрархічний стиль управління, обмежена участь працівників у прийнятті рішень.
Стимули персоналу	Співробітникам важливо заробляти, але набагато важливіше не просто виконувати будь-яку роботу, а мати можливість розвиватися далі.	Основним мотивуючим фактором є отримання гарантованої заробітної плати. Суттєвий процес мотивації здійснюється практично за допомогою матеріальних стимулів.
Потреби	Охоплює все види потреб (матеріальні, трудові, статусні). Працівникам важливо отримання матеріальної винагороди, але пріоритетним є суть праці, відповідальність, успіх, прагнення до вищого.	В основі мотиваційного механізму праці лежить прагнення лише економічними методами задовольнити первинні потреби працівників. Вищі мотиватори працюють неефективно.
Способи використання мотивування	Стимулююча мотивація, яка має вплив на особистість, при якому вона сама захоче виконувати покладень на неї обов'язки. Нормативна мотивація з використанням психологічного впливу.	Нормативна мотивація за допомогою психологічного впливу. Примусова мотивація з застосуванням влади та погроз у випадку невиконання вимог.
Джерела виникнення	Здебільшого внутрішні джерела виникнення мотивації, тобто працівники мотивовані прагнути до досягнення певної мети.	Зовнішні джерела виникнення мотивації, що передбачає вплив на працівників через заробітну плату, штрафи, накази тощо.

1	2	3
Напрями досягнення	Позитивна мотивація, заснована на системі матеріальних і нематеріальних винагород.	Позитивна мотивація заснована на системі в основному матеріальних винагород. У деяких випадках спостерігається негативна мотивація через відчуття страху у працівників бути покараним (позбавлення премії, психологічний тиск).

Побудовано на основі джерел [30, 31, 32, 33]

Порівнюючи вітчизняну систему управління мотивацією персоналу із німецькою, можна дати певну оцінку ситуації, що склалася. Системи мотивації персоналом, які функціонують на українських підприємствах відзначаються своїм головним стимулом – гроші. В німецькій моделі мотивації праці центральним елементом виступає людина з її інтересами, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Однією з найефективніших моделей в економічних теоріях вважається збалансоване поєднання матеріального стимулювання праці та соціальних гарантій. Ця модель забезпечує як економічний добробут, так і соціальні гарантії в однаковій мірі. Система мотивації персоналу в Німеччині спрямована на розвиток працівника та створення довгострокових можливостей для кар'єрного та особистого зростання. На відміну в Україні система мотивації здебільшого зосереджена на матеріальних заохоченнях, що впливає на меншу різноманітність методів мотивації та сильну залежність від зовнішніх стимулів. Безумовно матеріальна мотивація є одним з головним видом мотивації працівників. Але на сучасному етапі підприємства України повинні розробляти та впроваджувати у практику нові підходи до управління мотиваційними процесами, які не будуть обмежуватися матеріальною винагородою. Звісно на це впливають економічні процеси, які відбуваються на території України, але економіку робить суспільство. Підприємці України, при створенні підприємства, повинні брати

до уваги, покладену на них, велику відповідальність перед своїм головним ресурсом – людьми та удосконалювати мотиваційні засоби, які будуть враховувати як матеріальне стимулювання, так й соціальне.

Складові сучасної структури системи управління мотивацією персоналу повинні включати як матеріальне, так й нематеріальне стимулювання: матеріальні заохочення, соціальна підтримка, моральне заохочення, навчання працівників, належні умови праці, а також стиль управління з дотриманням управлінських повноважень в процесах управління персоналом [34].

Ефективність управління мотивацією персоналу значною мірою залежить від побудованої системи мотивації. З цього постає питання яка саме система мотивації вважається ефективною та за допомогою чого її ефективність визначається.

Ефективне управління мотивацією персоналу неможливе без чіткого механізму оцінки ефективності управління, який дозволяє визначити реальну ситуацію на підприємстві. В загальному, підвищення продуктивності, рентабельності, прибутку, виконання виробничих планів і збільшення продажів відображають високу ефективність управління підприємством та персоналом і, зокрема, високу ефективність управління мотивацією персоналу підприємства.

На даний момент не існує універсального підходу до оцінки ефективності системи мотивації персоналу, але її можна оцінювати як ефективність системи управління персоналом загалом. Таким чином для оцінки ефективності системи мотивації є економічні, соціальні та організаційні складові [35, 36]. Показники, які входять до цих складових представлені в табл. 1.7.

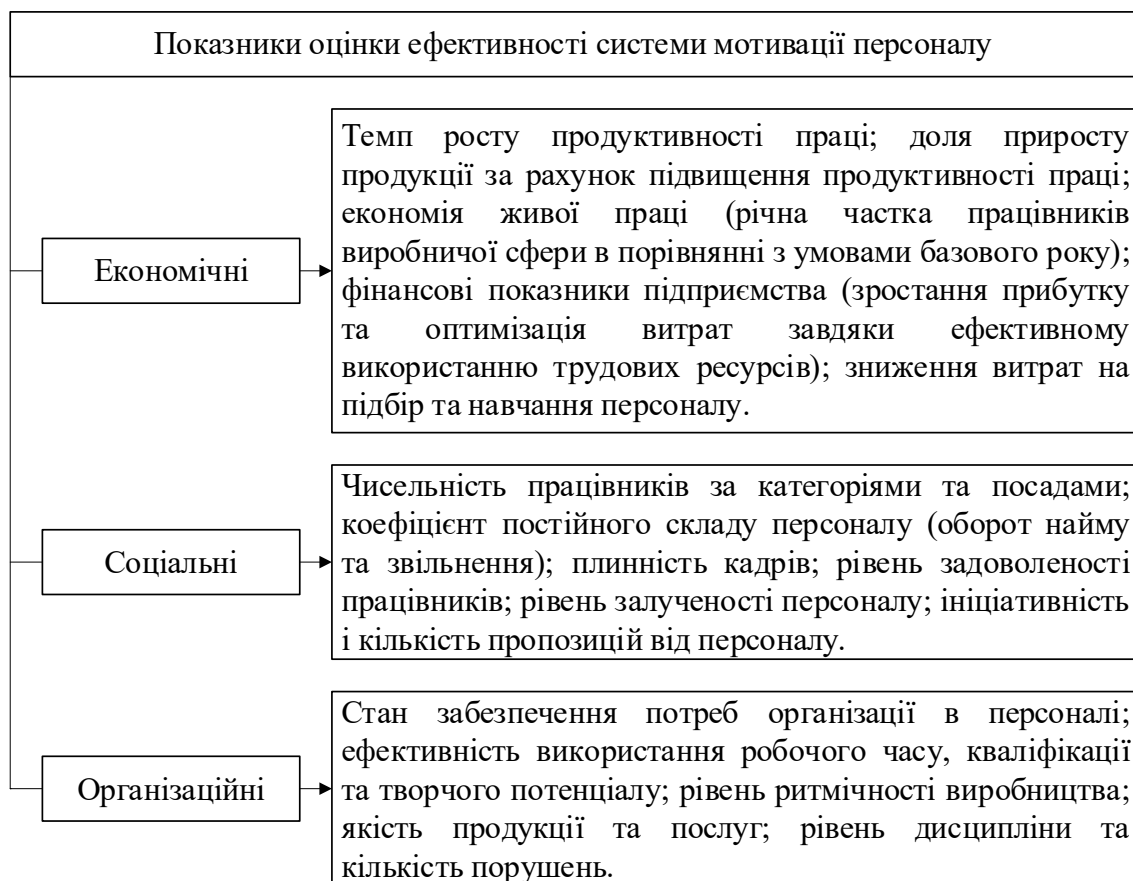


Рис. 1.8. Показники оцінки ефективності системи мотивації персоналу

Підсумовувавши, можна сказати, що створення системи управління мотивацією персоналу довгий і трудомісткий процес, який і при її функціонуванні вимагає постійного удосконалення. Від вибору варіантів побудови системи, поняття механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій залежить ефективність управління персоналом та підприємством в цілому.

1.3. Інструменти та методи мотивації персоналу

Управління мотивацією персоналу складний та багатогранний процес. В останні роки багатьма вченими та науковцями проводилися дослідження щодо поняття мотивації, її значення, впливу, але головним залишалося й залишається питання щодо інструментів та методів мотивації. А саме які ж засоби використовувати в процесі мотивації: їх кількість, зміст, ефективність.

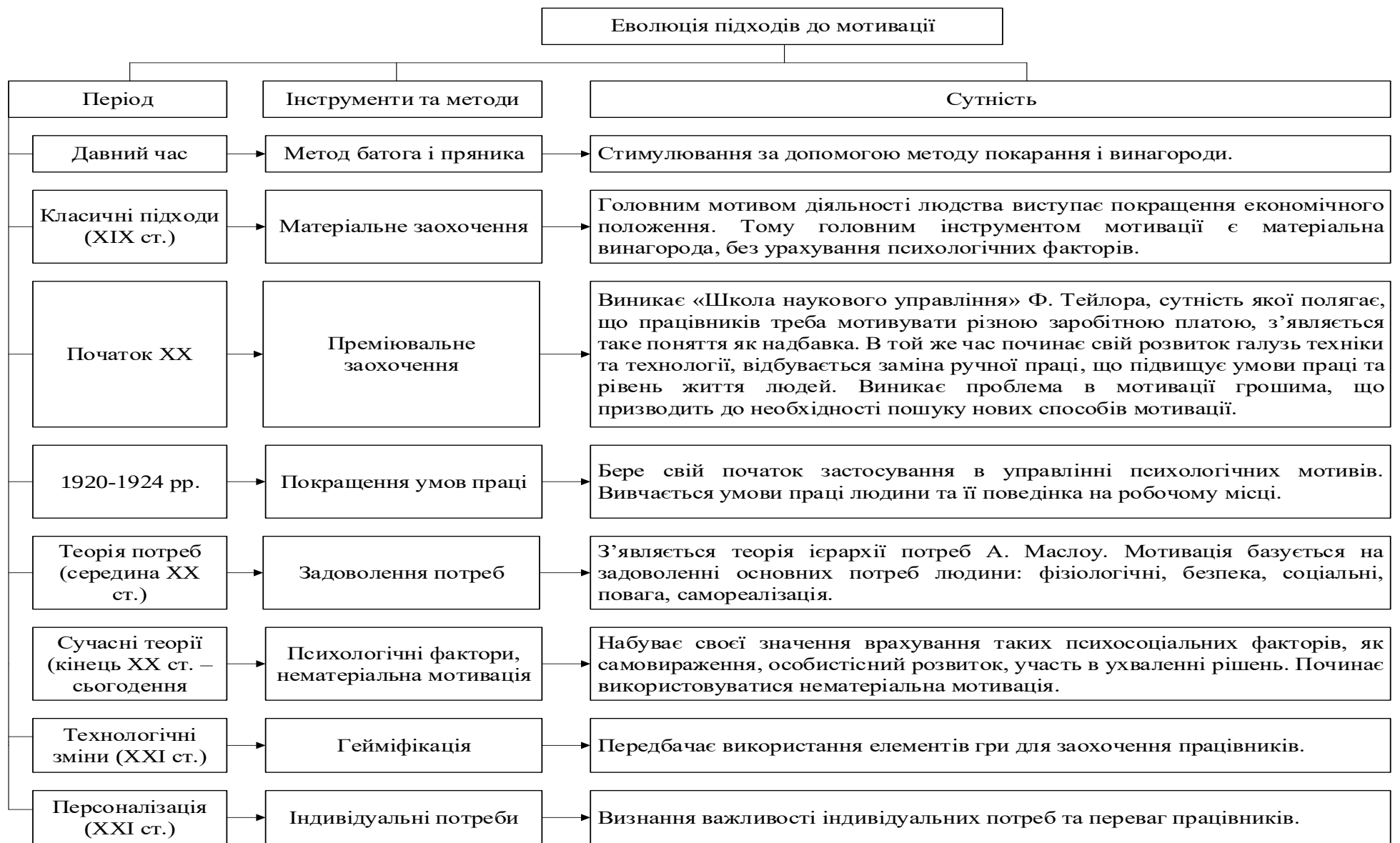


Рис. 1.9. Еволюція підходів до мотивації

На даний момент існує не мала кількість різних інструментів та методів, які потребують свого розгляду та певної оцінки. На рис. 1.9. наведена еволюція підходів до мотивації від класичних до сучасних.

Можна побачити як відбувається зростання важливості людського капіталу (починаючи з обмежень матеріальної мотивації та мотивації покарань й закінчуючи підходом «людина-центр») та потреб адаптуватися до змін у суспільстві та глобалізації (рис. 1.9).

Еволюція підходів до мотивації доказує той факт, що інструменти та методи мотивації повинні безперервно розвиватися. Адже як швидко розвивається світ, так же швидко має розвиватися підприємство задля своєї конкурентоспроможності.

Методи мотивації – це способи впливу керівництва на персонал з метою досягнення цілей підприємства. Ці методи засновані на дії законів і закономірностей керування; вони припускають використання управлінським апаратом підприємства різних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності [40].

Першим з сучасних методів та інструментів мотивації став підхід поділення мотивації на матеріальне та нематеріальне стимулювання [41, 42] (рис. 1.8).

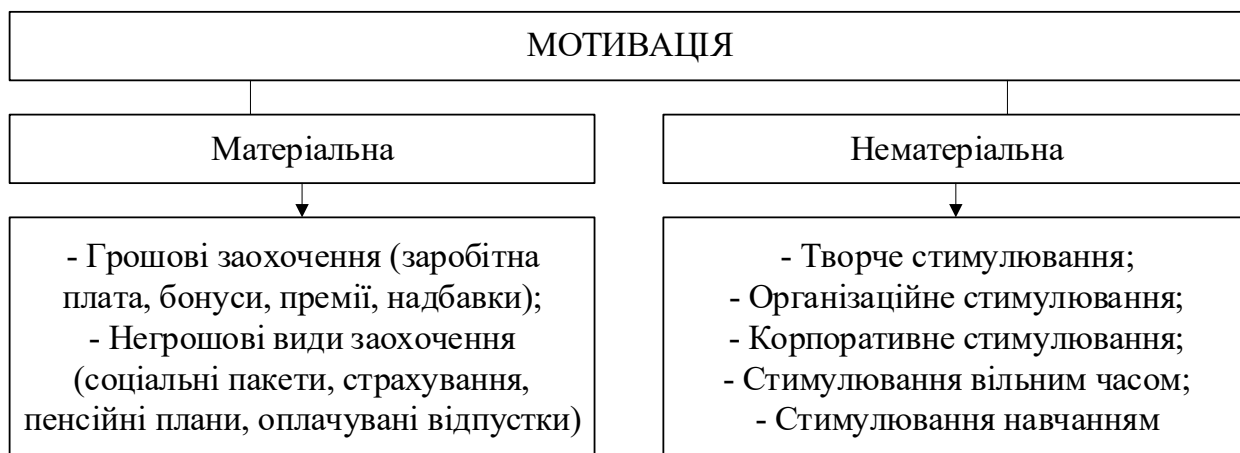


Рис. 1.8. Метод мотивації.

Незважаючи на те, що деякі з праць науковців наголошують на важливості вдосконалення матеріальної мотивації через покращення оплати праці [43], все ж таки актуальним залишається знаходження балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами. Даний метод вважається загальним, але дещо застарілим. Безумовно в масштабному розумінні мотивація й поділяється на мотивування грошима та мотивування, яке не має прямого відношення до фінансів. Але це дуже стисла характеристика та багато в чому потребує конкретизації.

Деякі з науковців поділили матеріальну та нематеріальну мотивацію на економічний, організаційно-розпорядчий та соціально-психологічний методи. При цьому в економічний метод входять такі інструменти мотивації як: премія, висока заробітна плата, доплати та надбавки до основної зарплати. Організаційно-розпорядчий метод включає: кар'єрний ріст, гнучкий графік роботи, командну роботу. Та соціально-психологічний метод складається з психологічно-сприятливого клімату в колективі, умов праці, публічного визнання [44].

Наступним з сучасних підходів є підхід мотивування на основі прямих, непрямих та нестандартних методів. Таким чином прямі методи включають матеріальне та нематеріальне стимулювання й при цьому ще поділяються на інструменти позитивного (підвищення заробітної плати, премії, підвищення посади, бонуси, подяки, гнучкий графік роботи, зручні умови праці, визнання, досягнення та ін.) та негативного (штрафи, звільнення, зниження заробітної плати, переведення на нижчу посаду, пониження кваліфікації та ін.) стимулювання. В свою чергу непрямий метод включає перспективи кар'єри, розвиток, навчання та сприятливу робочу атмосферу. До нестандартних методів відносяться такі інструменти як: створення зони відпочинку, подарунки, перерви на заняття спортом [45].

Приведені приклади підходів є достатньо різносторонніми та включають в себе креативні методи, що є плюсом, але в той же час присутність негативного стимулювання вказує на великий мінус в другому прикладі. В

сучасності не має місця для негативної мотивації. Це ніяк не сприяє мотивації працівників, а викликає лише бажання звільнення.

Цікавим є метод мотивації з урахуванням довгострокових та короткострокових стимулів. Сутність полягає в тому, що довгострокові стимули стосуються загальних цілей як працівника, так і роботодавця. Визначаються причини влаштування працівника на підприємство, його особисті цілі у співробітництві та яких позитивних результатів він може досягти. Прикладом довгострокових стимулів є розвиток кар'єри, підвищення заробітної плати. Короткострокові ж стимули стосуються діяльності працівника й спрямовані стимулювати виконання певних проектів, планів, організаційної стратегії. Прикладом короткострокових стимулів є премія за виконання того чи іншого завдання [46].

Також окремі науковці наголошують на важливості врахування, при виборі методів мотивації, таких чинників як вік, рівень освіти, стать, особисті та регіональні цінності працівника [47].

Головним поняттям в сьогоденні виступає поняття «інновації», адже саме інновації сприяють збереженню та покращенню конкурентних позицій підприємства на глобальному ринку. З цього науковці розглядають включення інноваційних методів мотивації на сучасних підприємствах [48]. Деякі з цих методів представлені в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Інноваційні методи мотивації

Метод	Інструменти
1	2
Гейміфікація	Застосування принципів та елементів ігор з метою підвищення мотивації та зацікавленості працівників у робочих процесах.
Визнання та подяки через технології	Використання веб-платформ, сайтів чи додатків де демонструються досягнення працівників та отримані визнання.
Командні цілі та проекти	Створення проектних команд, формування спільних цілей, розподіл ролей та індивідуальних завдань.

1	2
Система розвитку та навчання	Налаштування ефективної системи розвитку та навчання. Доступ до різноманітних навчальних ресурсів (курси, тренінги, онлайн-навчання), надання сертифікатів кваліфікації.
Зручні графіки роботи	Забезпечення гнучким графіком роботи з врахуванням індивідуальних потреб та обставин працівників.
Комфортне робоче середовище	Зручний робочий простір, створення зони відпочинку, сучасний дизайн інтер'єру, використання технологій, психологічно сприятлива робоча атмосфера, налагодження комунікацій та співпраці.

Інноваційність приведених методів визначається в тому, що мотивація розглядається, як комплексний процес, який спрямований на задоволення як колективних потреб, так й індивідуальних. Дані методи забезпечують досягнення високих результатів працівників та формують таку корпоративну культуру, яка надає задоволення працівникам від трудового процесу.

Ще одним із інноваційних методів є метод, який має назву «Корпоративне щастя» та потребує окремого розгляду. Сутність полягає в підвищенні задоволеності працівників та розвитку щасливої корпоративної культури. Головною ідеєю при цьому виступає активне залучення персоналу до процесів управління та стратегічного розвитку. Методами є анонімне опитування співробітників щодо задоволеності робочим процесом, яке допомагає виявити ряд існуючих проблем. Також проведення тренінгів з особистого розвитку; тренінгів, на яких працівники вчаться поважати та цінувати один одного; а також тренінги, які залучають співробітників до процесів управління, на яких змінюється ставлення до роботи [49]. Використання такого інноваційного методу може допомогти у самоусвідомленні особистостей, зміцненні командного духу, а також у створенні позитивної робочої атмосфери. Що в кінцевому підсумку підвищить задоволеність персоналу, лояльність та продуктивність.

Умови, в яких на сьогоднішній день перебуває країна, мають великий вплив на підприємницьку діяльність та суспільство. Тому не менш важливим є включення методів мотивації з урахуванням особливостей воєнного часу. В таблиці 1.8 наведені приклади таких методів.

Таблиця 1.8

Методи мотивації з урахування особливостей воєнного часу

Метод	Інструмент
1	2
Робочий процес у режимі онлайн	Організація роботи з наданням працівникам можливості працювати дома, у безпеці та без витрат на проїзд.
Гнучкий графік роботи	Дозвіл на обрання зручної зміни, зручних годин для роботи.
Регулювання перерв	Перерви під час тривоги, блекауту.
Ротація кадрів	Переведення на залишені вищі посади компетентних працівників.
Забезпечення необхідним інвентарем та обладнанням	Надання гаджетів та необхідного обладнання з хорошим функціоналом для робочих потреб.
Додаткові соціальні гарантії	Медичне страхування, харчування за рахунок компанії та ін.

Таблиця складена на основі використаних джерел [50]

Перелічені методи мотивації мають бути в повсякденному житті кожного підприємства країни, адже вони забезпечують безпеку та необхідну допомогу своєму персоналу.

Сучасна структура мотивації охоплює різноманітні підходи та фактори, що спонукають працівників до ефективної та якісної роботи. Її формування враховує не лише базові потреби, але й індивідуальні інтереси, цінності, особисті цілі й очікування працівників, а також зміни в корпоративній культурі та умовах праці.

Серед численних підходів до мотивації персоналу кожне підприємство, враховуючи свої особливості, повинно розробити унікальну систему мотивації, яка буде максимально ефективною для його цілей, культури та можливостей. Водночас можна виділити ключові методи та інструменти

мотивації, які формують основу більшості мотиваційних систем і підходять для різних типів організацій. Необхідно зазначити, що хоча ці підходи можуть бути загальними, кожна компанія повинна гнучко підходити до їх адаптації, враховуючи власні потреби, цінності та ресурси. Оптимальна мотиваційна система поєднує кілька підходів, створюючи багатогранне середовище, в якому працівники мають змогу розвиватися, досягати своїх цілей і зростати разом з підприємством. З урахуванням праць різних вчених та науковців, побудовано сучасну структуру мотивації (рис. 1.9).

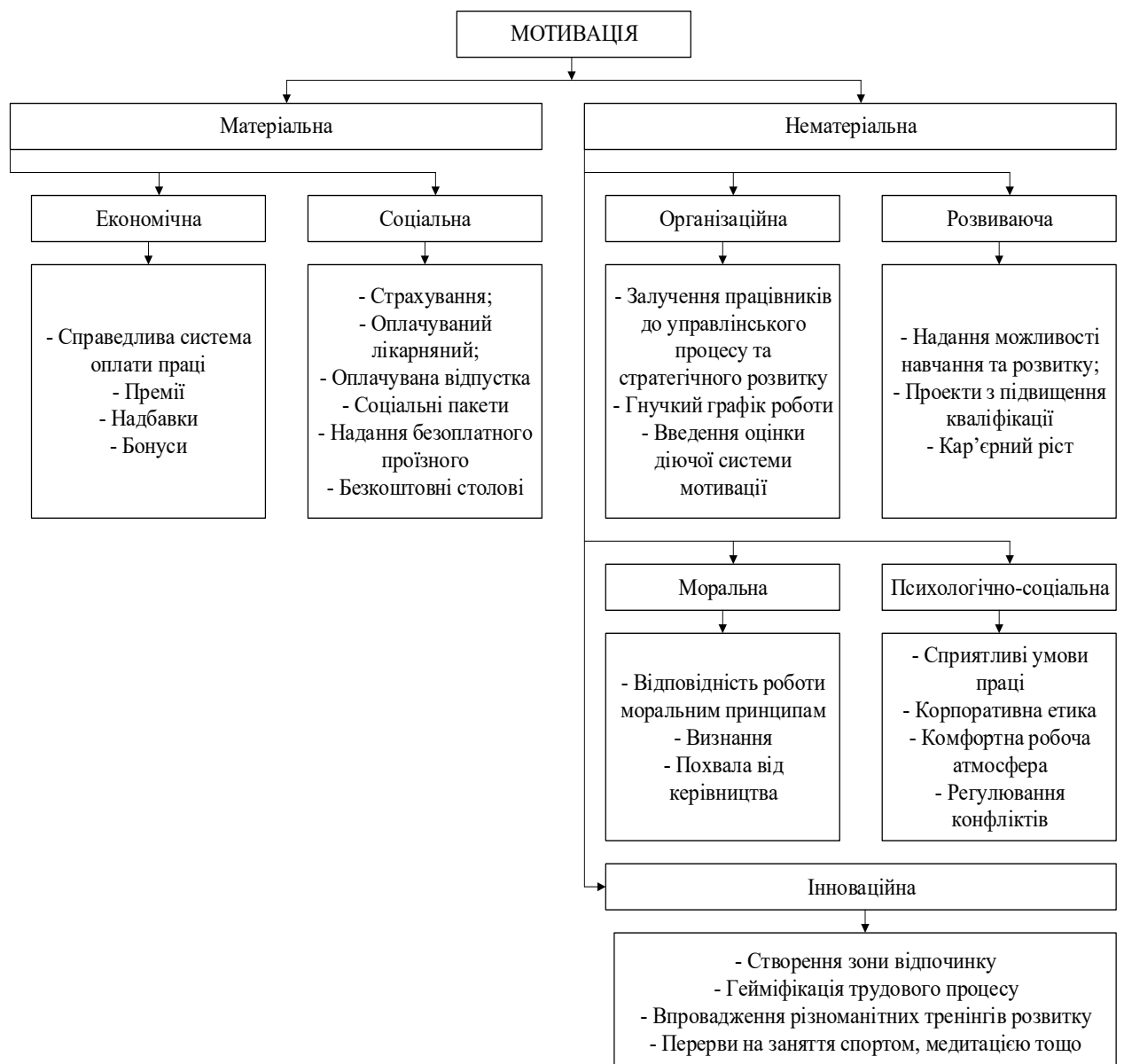


Рис. 1.9. Сучасна структура мотивації

Практично все життя людина присвячує роботі. Сучасна успішна людина прагне до розвитку та потребує такого робочого середовища, яке цьому сприятиме. Незалежно від того, чи йдеться про велике промислове підприємство, торгову компанію або підприємство у сфері послуг, головною метою має бути створення максимально комфортних умов для розвитку і реалізації потенціалу працівників. В результаті мотивовані та успішні працівники підтримуватимуть розвиток і конкурентоспроможність підприємства, а конкурентоспроможне підприємство сприятиме економічному зростанню країни.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

У першому розділі проведено ґрунтовний аналіз теоретичних аспектів дослідження мотивації персоналу. На основі огляду і узагальнення трактувань провідних науковців було розкрито сутність поняття «мотивація», яке охоплює сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, що містять психологічні процеси, що спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Також розглянуто основні теорії мотивації, їх класифікацію та фактори впливу, які важливі для сучасних підприємств.

Мотивація включає як особисті прагнення і потреби співробітника, так і організаційні цілі компанії, що створює взаємозв'язок між результатами роботи співробітника і загальною ефективністю підприємства. У процесі дослідження було розкрито психологічні механізми мотивації, зокрема ті, що пов'язані з потребами, переконаннями, спонуканнями до дії, які сприяють реалізації як особистих інтересів працівника, так і цілей організації.

У рамках огляду було проаналізовано та класифіковано основні теорії мотивації, зокрема класичні теорії потреб (ієрархії Маслоу, двофакторна

теорія Герцберга), процесуальні теорії (очікування, справедливості, встановлення цілей) та інші сучасні підходи, які враховують потребу у професійному розвитку і самореалізації працівників. Було розглянуто і фактори, що впливають на мотивацію у сучасних підприємствах, такі як корпоративна культура, умови праці, система заохочень та підтримка можливостей для професійного зростання.

Загальний аналіз теоретичних аспектів мотивації дозволяє чіткіше зрозуміти механізми формування ефективної системи мотивації на підприємстві, врахувати різноманіття факторів і потреб, що забезпечує залучення персоналу до досягнення стратегічних цілей організації.

Особлива увага приділена ролі мотивації в системі управління персоналом, де розглянуто ключові принципи та варіанти побудови ефективної системи мотивації, механізми її функціонування та методи оцінки ефективності. Важливим є розгляд існуючих методів і інструментів мотивації, де проаналізовано еволюцію підходів і розроблено сучасну структуру мотиваційних методів і інструментів, що відповідають потребам підприємств в умовах динамічного ринку.

Отже, підсумовуючи перший розділ, можна стверджувати, що персонал є одним із найважливіших ресурсів підприємства, який визначає його конкурентоспроможність та ефективність. Успіх діяльності організації залежить не лише від кваліфікації та професійних навичок співробітників, але й від рівня їхньої мотивації, що стимулює продуктивність і зосередженість на досягненні стратегічних цілей компанії. Ефективне управління мотивацією дозволяє забезпечити відповідний рівень залученості працівників, підтримувати позитивну атмосферу в колективі, знижувати рівень плинності кадрів і створювати умови для особистісного та професійного зростання персоналу. Так, правильно побудована мотиваційна система стає інструментом, який сприяє загальному розвитку організації та підвищенню її результативності в умовах ринкової конкуренції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «МУРАТОВ»

2.1. Характеристика діяльності підприємства та аналіз його техніко-економічних показників роботи ФОП «МУРАТОВ»

В умовах розвинення техніки та технологій, глобалізації ринків, великої популярності на сьогоднішній день набуває онлайн-торгівля. На територіях України інтернет-торгівля демонструє стабільне зростання та стає важливою складовою економіки країни. Особливо умовами, спричиненими пандемією та воєнним станом, інтернет-магазини стали невід'ємною частиною повсякденного життя суспільства.

Так одним з підприємств, основним видом діяльності якого є роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення та через мережу інтернет, є підприємство ФОП «Муратов», розташоване у місті Харків. Харківська область славиться своєю розвинутою інфраструктурою та логістичними можливостями, що сприяє ефективному функціонуванню підприємства.

Загальна характеристика ФОП «Муратов» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ФОП «Муратов»

Відомості	Зміст
1	2
Повне найменування	Фізична особа підприємець «Муратов»
Скорочена назва	ФОП «Муратов»
Код ЄДРПОУ	37507880
Дата заснування (вік)	22.09.2015 (9 років 1 місяць)
Юридична адреса	Україна, Харківська обл., місто Харків, Проспект Науки

Продовження табл. 2.1

1	2
Власник	Муратов Олександр Русланович
Організаційно-правова форма	Фізична особа підприємець
Форма власності	Приватна
Сфера діяльності	Роздрібна та оптова торгівля
Основний вид діяльності	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет

Головною стратегією підприємства є впровадження новітніх технологій для оптимізації продажів та доставки. Метою діяльності є ефективне обслуговування клієнтів по всій Україні та забезпечення високої якості продукції. На рис. 2.1. наведені етапи розвитку підприємства.

Етапи розвитку ФОП «Муратов»	
Період	Основні моменти
2015-2017 рр.	→ Формування асортименту товарів; встановлення співпраці з постачальниками; створення платформи для онлайн-замовлень; організація ефективної системи доставки для клієнтів.
2018-2020 рр.	→ Розширення асортименту товарів; впровадження новітніх технологій для оптимізації управління замовленнями.
2021-2023 рр.	→ Стабільне зростання; збільшення присутності на ринку; особлива увага до соціальної відповідальності (участь у благодійних проектах, підтримка місцевої громади, врахування екологічних аспектів своєї діяльності).

Рис. 2.1. Етапи розвитку ФОП «Муратов»

Перспективи розвитку підприємства ФОП «Муратов» є багатообіцяючими завдяки постійному вдосконаленню бізнес-процесів та інноваційним підходам. ФОП «Муратов» ілюструє приклад успішного

поєднання традиційних цінностей та сучасних технологій у сфері роздрібно́ї торгівлі, що сприяє розвитку ринку та задоволенню потреб споживачів.

Трудові ресурси є одним із ключових факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства. ФОП «Муратов» приділяє значну увагу управлінню персоналом, оскільки високий рівень професіоналізму та ефективності працівників є запорукою успіху компанії в конкретному середовищі. На рис. 2.2. представлена організаційна структура підприємства.

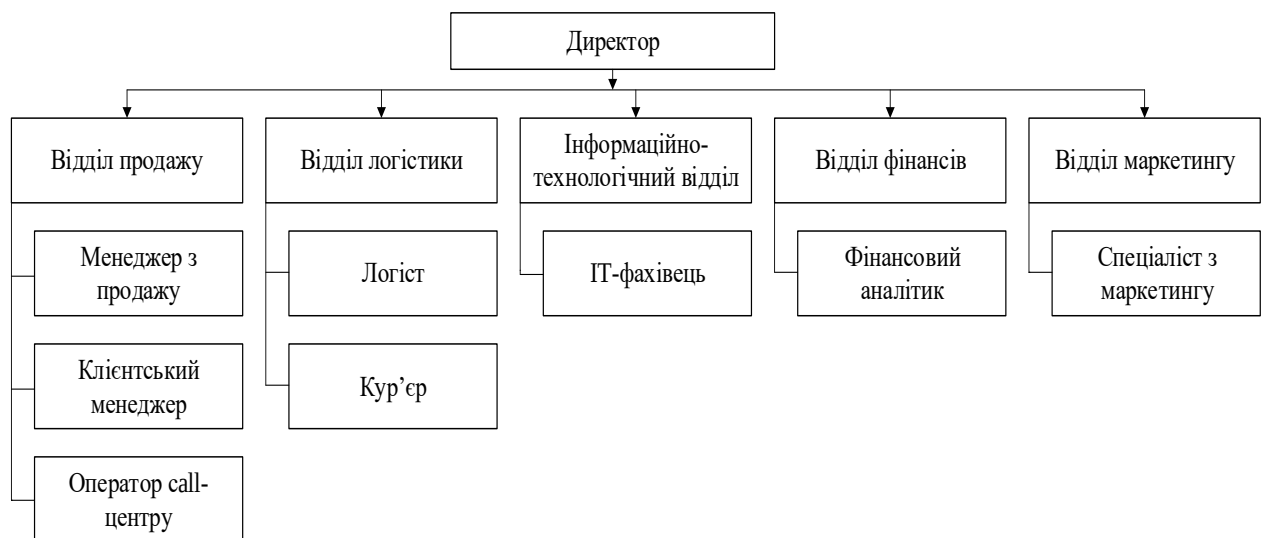


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства.

Одним із ключових завдань в управлінні персоналом є забезпечення рівноваги між попитом і пропозицією на ринку праці. Це досягається через ефективне планування та організацію кадрових процесів, що передбачає управління рухом кадрів, забезпечення раціональної розстановки працівників та їх професійного зростання.

Оцінка трудових ресурсів включає аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу, а також вивчення ефективності їх використання.

В табл. 2.2. наведений склад та чисельність персоналу ФОП «Муратов» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2

Склад та чисельність персоналу ФОП «Муратов» за 2021-2023 рр.

Посада	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Директор	1	1	1	0	0	0	0
Менеджер з продажу	3	4	5	1	1	33,3	25
Логіст	2	2	3	0	1	0	50
ІТ-фахівець	2	2	2	0	0	0	0
Фінансовий аналітик	1	1	1	0	0	0	0
Спеціаліст з маркетингу	2	3	3	1	0	50	0
Клієнтський менеджер	2	3	3	1	0	50	0
Оператор call-центру	3	3	4	0	1	0	33,3
Кур'єр	2	2	2	0	0	0	0
Всього	18	21	24	3	3	16,7	14,3

Таким чином станом на 2023 рік, кількість працівників складала 24 особи, що свідчить про зростання порівняно з попередніми роками (21 особа у 2022 році та 18 осіб у 2021 році). Так кожного року загальна чисельність персоналу зростала на 3 особи. Збільшення кількості персоналу свідчить про розширення бізнесу та зростання обсягу замовлень.

Узагальнена динаміка збільшення персоналу ФОП «Муратов» представлена на рис. 2.3.

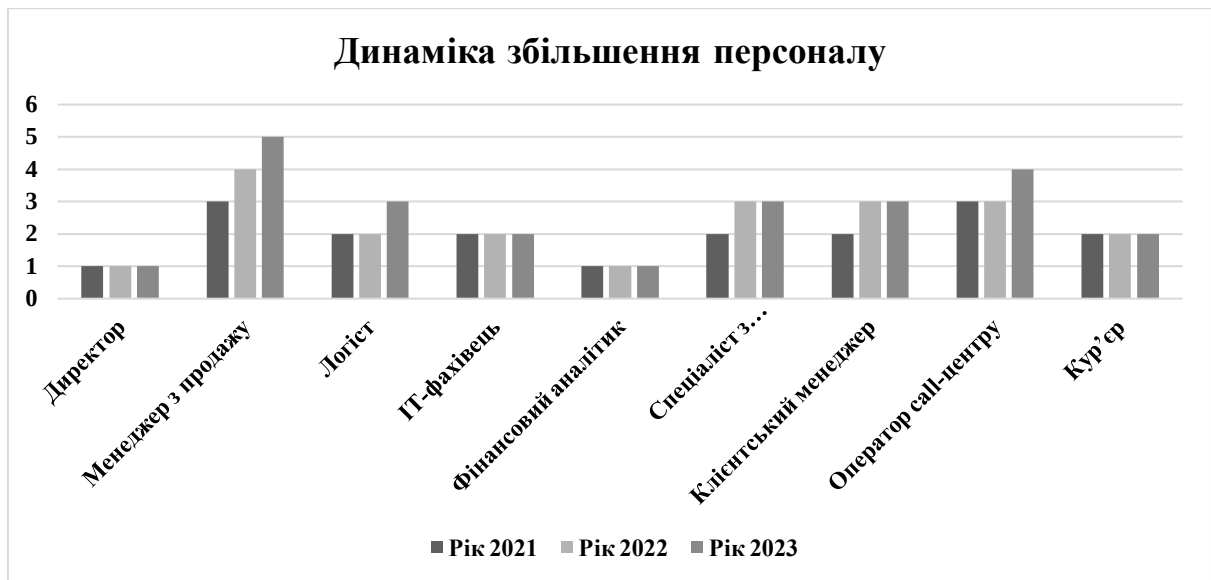


Рис. 2.3. Динаміка збільшення складу персоналу ФОП «Муратов»

Найбільше відносне зростання зафіксовано у спеціалістів з маркетингу, менеджерів з продажу та клієнтських менеджерів, що може вказувати на активну маркетингову стратегію. Відносне зростання кількості логістів також є важливим, оскільки вказує на потребу в оптимізації процесів доставки. ФОП «МУРАТОВ» демонструє активний розвиток у певних сферах, таких як продажі та маркетинг, тоді як інші посади залишаються стабільними. Це може вказувати на стратегічний фокус на розширення ринку і покращення обслуговування клієнтів.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві застосовуються різні коефіцієнти. Важливими показниками є коефіцієнти обороту по прийому і вибуттю працівників (табл. 2.3).

Коефіцієнт обороту трудових ресурсів (текучість кадрів) розраховується як відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності персоналу:

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{середньооблікова}}} \times 100\% \quad (2.1)$$

де :

Чпр – кількість звільнених працівників,

Чсередньооблікова – середньооблікова чисельність персоналу.

Таблиця 2.3

**Показники обороту трудових ресурсів ФОП «МУРАТОВ»
за 2021-2023 рр.**

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність персоналу	18	21	24
Прийнято	0	4	3
Вибуло	0	1	1
Оборот трудових ресурсів	0	4,77	4,17

У 2021 році не було вибуття працівників, отже, оборот становить 0%. У 2022 році спостерігається невеликий оборот (4,77%), що вказує на одне звільнення. У 2023 році оборот зменшується до 4.17%, незважаючи на збільшення чисельності працівників, що свідчить про стабільність команди.

Також одним із важливих аспектів економічної оцінки трудових ресурсів є аналіз фонду оплати праці. В табл. 2.4. представлена динаміка заробітної плати працівників ФОП «Муратов» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.4

Заробітна плата працівників ФОП «МУРАТОВ» за 2021-2023 рр.

Посада	Роки		
	2021	2022	2023
1	2	3	4
Директор	16000	18000	20000
Менеджер з продажу	10000	11000	13000
Логіст	9000	10000	11500

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
ІТ-фахівець	11000	13000	15000
Фінансовий аналітик	14000	16000	18000
Спеціаліст з маркетингу	10000	12000	14000
Клієнтський менеджер	9000	10000	11000
Оператор call-центру	8500	9500	10500
Кур'єр	8000	9000	10000
Середньомісячна заробітна плата, грн.	10611	12055	13667

За останні три роки середньомісячна заробітна плата на підприємстві показувала стабільну динаміку до росту. У 2021 році вона зіставила 10611 грн., у 2022 – 12055 грн., у 2023 – 13667 грн. (рис. 2.4).

Зростання заробітної плати пов'язане з інфляційними процесами, підвищенням мінімальної заробітної плати та збільшенням вимог до кваліфікації працівників. Загалом це позитивна динаміка для економічної оцінки трудових ресурсів.



Рис. 2.4. Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу ФОП «Муратов»

Наступним важливим аспектом є показники продуктивності праці. Продуктивність праці оцінюється через співвідношення обсягу реалізованої

продукції до кількості працівників. Так у 2021 році працівники реалізували 2988 одиниць продукції на рік, у 2022 – 3507 одиниць, а в 2023 – 4200 одиниць. Що також свідчить про позитивну динаміку використання трудових ресурсів.

Зведемо показники оцінки трудових ресурсів в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ефективності діяльності підприємства за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Продуктивність праці, од. продукції	2988	3507	4200	519	693	17,4	19,8
Річний фонд заробітної плати, грн.	179500	236500	294000	57000	57500	31,8	24,3
Чисельність персоналу, осіб	18	21	24	3	3	16,7	14,3
Показники рентабельності продажів, %	16%	17,5%	18%	1,5	0,5	9,4	5,9

Таким чином економічна оцінка трудових ресурсів ФОП «МУРАТОВ» свідчить про ефективне використання персоналу підприємства. Зростання кількості працівників, збільшення заробітної плати, продуктивності праці та рентабельності продажів (рис. 2.5) позитивно впливає на економічні показники підприємства.

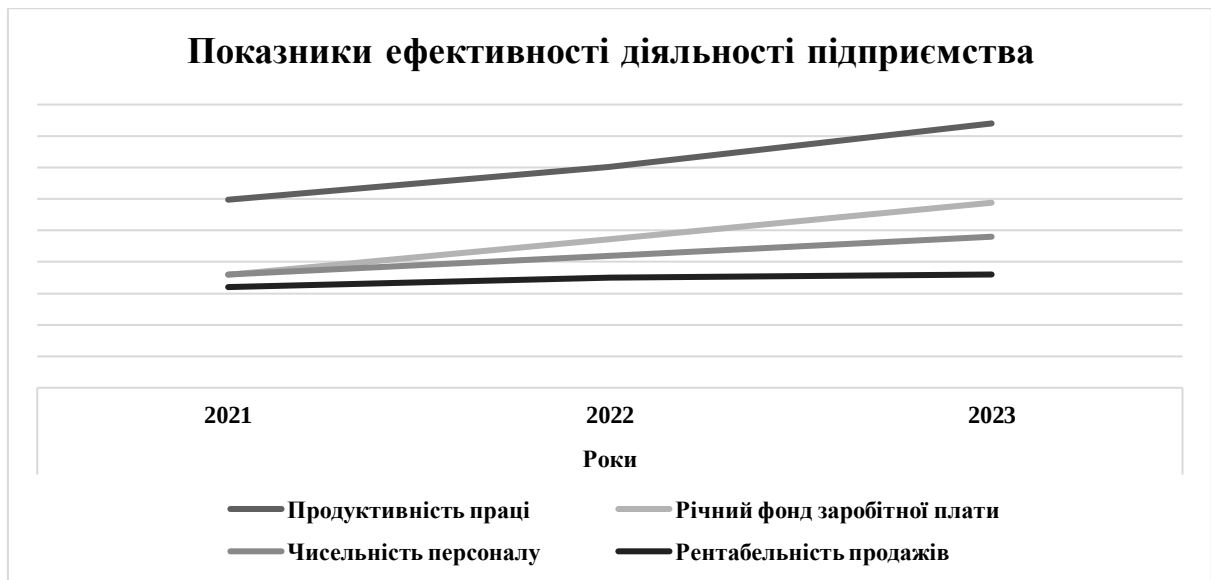


Рис. 2.5. Показники ефективності діяльності підприємства ФОП «Муратов»

Отже підприємство ФОП «Муратов» веде свою діяльність на території України вже більше 9 років. З моменту свого заснування підприємство постійно вдосконалює свої процеси, орієнтуючись на задоволення потреб клієнтів. Виходячи з економічних показників, зроблено висновок про розвиток підприємства. Підвищення продуктивності праці, рентабельності продажів, зростання кількості працівників та їх заробітної плати, низка текучість кадрів загалом свідчать про ефективність діяльності підприємства.

2.2. Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві

Для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності на ринку важливою складовою є належне управління персоналом підприємства. В свою чергу система управління персоналом передбачає не тільки забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників та оптимізацію внутрішніх процесів через їх ефективне використання, а й належне управління

мотивацію персоналу, що гарантує підвищення залученості та задоволеності працівників, а також забезпечення їхньої лояльності до підприємства.

Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ФОП «Муратов» потребує розгляду існуючих інструментів та методів стимулювання працівників, а також оцінку їхньої ефективності.

Підприємство ФОП «Муратов» активно працює над створенням та розвитком ефективної системи мотивації, оскільки осмислює значення залученості та мотивації персоналу для успіху підприємства.

На рис. 2.6. продемонстровано класифікацію мотивації, яка використовується на підприємстві ФОП «Муратов».



Рис. 2.6. Управління мотивацією на підприємстві ФОП «Муратов»

Таким чином на підприємстві ФОП «Муратов» система мотивації функціонує за наступним принципом. Потребами у працівників підприємства виступають матеріальні та статусні стимули. Тобто отримання матеріальної винагороди, прагнення посісти вищу посаду, працювати на престижній роботі

тощо. Тому підприємство здебільшого орієнтується на задоволення саме цих потреб, використовуючи при цьому нормативні та стимулюючі способи мотивування (психологічний вплив, стимули мотивації). Переважно працівників мотивують ззовні, тобто певний вплив з боку керівництва. Але також присутня й внутрішня мотивація, так як підприємство націлено мати таких працівників, які мають бажання досягнути конкретної мети. З цього на підприємстві функціонує цілком позитивна система мотивації.

Система мотивації персоналу на підприємстві ФОП «Муратов» включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Загальна система мотивації персоналу представлена на рис. 2.7.

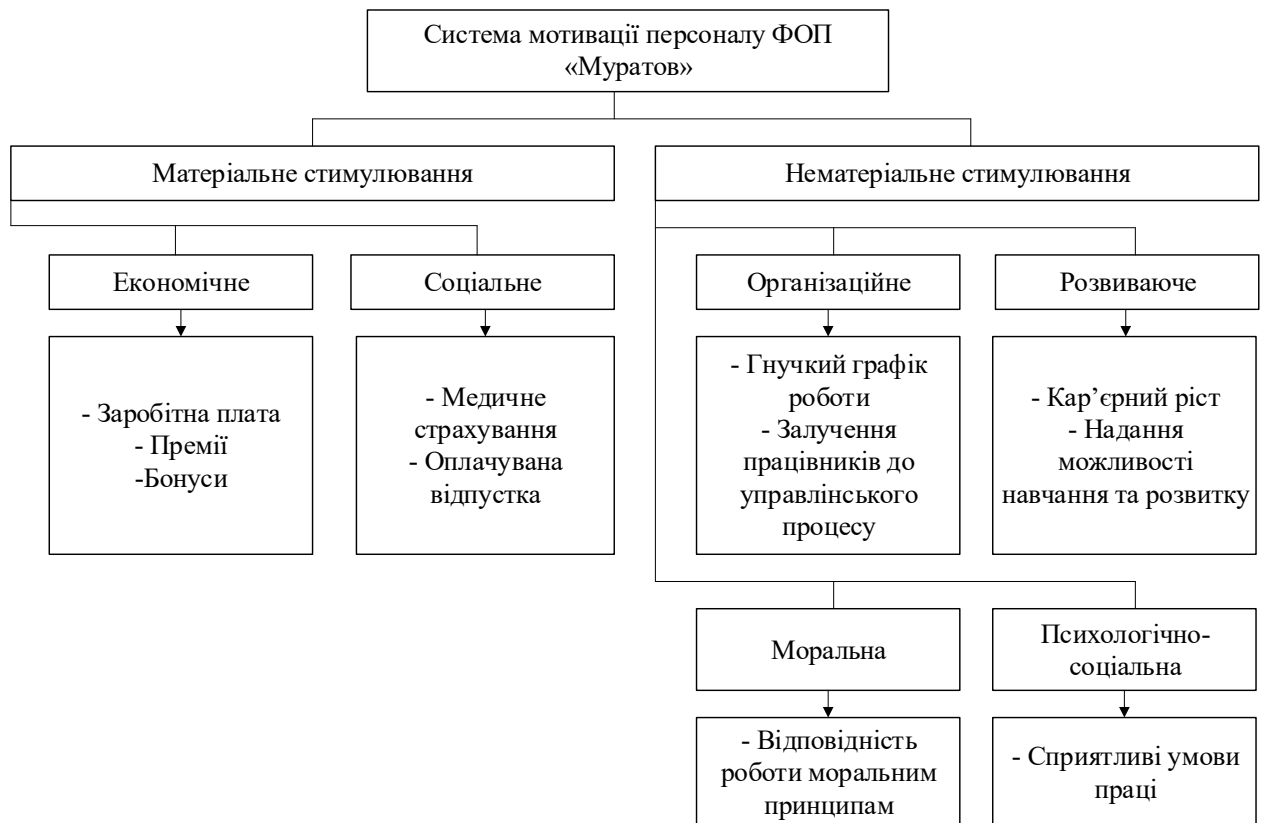


Рис. 2.7. Система мотивації персоналу на підприємстві ФОП «Муратов»

Охарактеризуємо систему мотивації персоналу підприємства по кожному приведеному методу та їх інструментів.

Щодо використання матеріального стимулювання, підприємство забезпечує працівників справедливою системою оплати праці, як було розглянуто раніше. Хоча заробітна плата працівників трохи поступає середньої заробітної плати в Україні, все ж таки за останні три роки підприємство забезпечувало її ріст. Середня заробітна плата в Україні на момент 2023 року становила 14308 грн. Середньомісячна заробітна плата працівників ФОП «Муратов» на момент 2023 року становить 13667 грн. Сума фонду заробітної плати розподілена згідно посаді та обов'язок персоналу. Також працівники отримують премію, яка може складати до 20% від їхньої місячної заробітної плати. Премія видається за виконання місячних планів підприємства. Окремо персоналу підприємства надається медичне страхування та оплачувана відпустка один раз на рік.

Переходячи до нематеріального стимулювання, можна стверджувати, що підприємство використовує деякі організаційні, розвиваючі, моральні та психологічно-соціальні інструменти мотивації.

В табл. 2.6. наведений внутрішній розпорядок роботи підприємства.

Таблиця 2.6

Внутрішній розпорядок роботи ФОП «Муратов»

Діяльність	Інтервал часу		Тривалість, хв.
	Від	До	
Початок робочого дня (підготовка до праці)	8:45	9:00	15
Початок робочого процесу	9:00	12:00	180
Обідня перерва	12:00	13:00	60
Продовження робочого процесу	13:00	16:00	180
Перерва	16:00	16:15	15
Продовження робочого процесу	16:15	17:30	75
Закінчення робочого дня	17:30		

Виходячи з внутрішнього розпорядку роботи підприємства ФОП «Муратов», можна зробити висновок, що робочий день на підприємстві

складає 8,5 годин, із яких 75 хвилин надається працівникам на перерву. Робочий тиждень складається із 5 робочих днів та 2 вихідних (вихідні дні обираються працівниками самостійно). Винятками є великі релігійні свята та державні свята. У таких випадках підприємство не працює. Отже загалом це цілком комфортний графік роботи.

Якщо говорити про залучення працівників до управлінського процесу, то щотижня проводяться заплановані співбесіди. На співбесідах йде діалог між працівниками та директором щодо планування діяльності. Обговорюються поточні проекти, визначаються проблемні питання та шукають шляхи їх вирішення.

Співробітники ФОП «Муратов» мають відповідний рівень кваліфікації та досвіду, що дозволяє забезпечити якісне виконання їхніх обов'язків, дані представлені в табл. 2.7. Підприємство постійно інвестує в підвищення кваліфікації працівників через навчання, тренінги та впровадження технологій у роботу. Що сприяє не тільки розвитку професійних навичок, а й підвищенню лояльності персоналу до підприємства.

Таблиця 2.7

Кваліфікаційна структура персоналу ФОП «Муратов» за 2023 р.

Посада	Освіта	Кількість осіб
Директор	Вища	1
Менеджер з продажу	Вища	5
Логіст	Вища	3
ІТ-фахівець	Вища	2
Фінансовий аналітик	Вища	1
Спеціаліст з маркетингу	Вища	3
Клієнтський менеджер	Середня спеціальна	3
Оператор call-центру	Середня спеціальна	4
Кур'єр	Середня спеціальна	2

На рис. 2.7. представлена узагальнена освітня структура персоналу на момент 2023 року. У 2023 році кількість працівників з вищою освітою становить 62% від загальної кількості, а зі середньою спеціальною освітою всього 38%, що говорить про високу кваліфікованість персоналу підприємства.



Рис. 2.7. Освітня структура персоналу ФОП «Муратов»

Окрім навчання та підвищення кваліфікації, підприємство ФОП «Муратов» також надає своїм працівникам можливість для кар'єрного зростання. На рис. 2.8. проілюстровано приклад кар'єрного росту на підприємстві ФОП «Муратов».

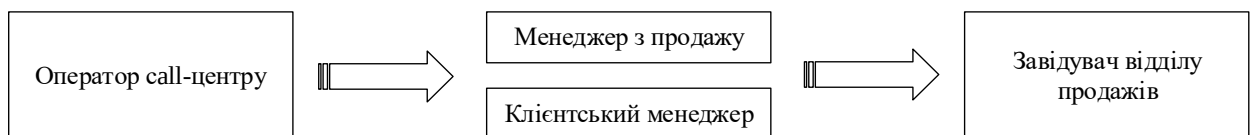


Рис. 2.8. Кар'єрний ріст працівників на підприємстві ФОП «Муратов»

Робота на підприємстві ФОП «Муратов» – це сучасна робота, яка відкриває багато можливостей та наділяє персонал високою заінтересованістю в робочому процесі завдяки новітнім технологіям та інноваційним підходам. З

цього підприємство забезпечує не тільки навчання та розвиток, а й відповідність моральним принципам сучасної людини (рис. 2.9).

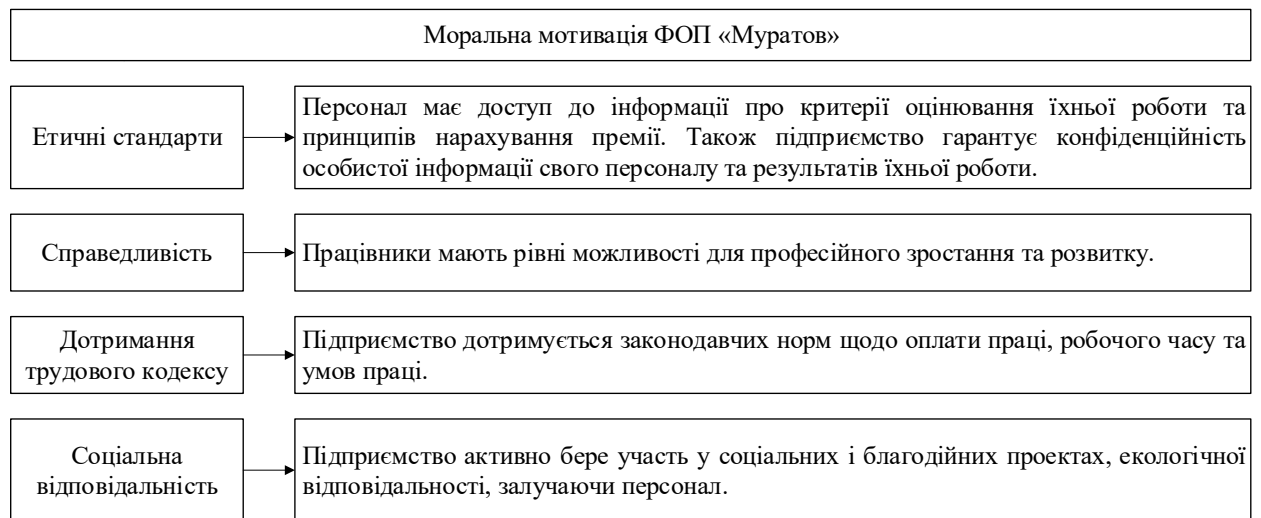


Рис. 2.9. Інструменти моральної мотивації персоналу ФОП «Муратов»

Щодо умов праці, підприємство забезпечує персонал сприятливим робочим середовищем. Робочий простір обладнаний сучасним та зручним устаткуванням. Офіс знаходиться на проспекті Науки міста Харкова, що забезпечує легкий доступ для працівників, оскільки ця вулиця є однією з основних артерій міста, де гарне розв'язання транспорту.

Переходячи до корпоративної культури підприємства, можна виокремити основні моменти. Корпоративна культура на підприємстві базується в основному на орієнтації на клієнта, ФОП «Муратов» вважає, що на першому місті завжди має бути клієнт. Підприємство активно впроваджує новітні технології в усі аспекти своєї діяльності. Колектив загалом працює на досягнення спільних цілей, де кожен має можливість висловлювати свої ідеї і вносити свій вклад. ФОП «Муратов» приділяє велику увагу розвитку персоналу. Важливими елементами в корпоративній культурі виступають чесність, відповідальність та дотримання угод. Загалом непогана корпоративна культура, але є кілька потенційних мінусів. Так як висока орієнтація йде на клієнта, іноді створюється тиск на працівників. На

підприємстві присутня премія, але відсутні інші способи визнання. Хоча командна роботи є важливим аспектом корпоративної культури, іноді виникають конфлікти в колективі.

Узагальнюючи, можна констатувати наступне. Система мотивації персоналу на підприємстві ФОП «Муратов» загалом багатостороння та включає в себе не мало методів стимулювання, які охоплюють як матеріальну, так й нематеріальну мотивацію. Для подальшого розвитку та підвищення ефективності системи мотивації рекомендується передивитися та удосконалити систему оплати праці, розширити програми професійного розвитку, вдосконалити внутрішню комунікацію, наладити корпоративну культуру, розглянути розвиток індивідуальних навичок, а також включити інноваційні підходи до управління мотивацією персоналу.

2.3. Оцінка ефективності діючої системи мотивації ФОП «Муратов»

Забезпечення високої ефективності управління мотивацією персоналу підтримує ефективність системи управління персоналом та ефективність діяльності підприємства загалом, що є одним з найважливіших економічних завдань. Будучи однією з основних умов функціонування системи управління персоналом, ефективність управління мотивацією персоналу демонструє рівень формування та використання людського ресурсу.

Технологія оцінки системи мотивації персоналу підприємства у соціально-психологічному вимірі полягає у соціально-трудовах комунікаціях та відносинах на підприємстві, основних факторах мотивації, удосконаленні діяльності персоналу, лояльності персоналу до підприємства. В свою чергу з економічної точки зору ефективна система мотивації характеризується дієвою системою управління персоналом, підвищенням прибутковості та ефективності діяльності підприємства, його конкурентоздатністю на ринку.

Підприємство ФОП «Муратов» позиціонує себе як підприємство з хорошим ім'ям на ринку, основним принципом діяльності якого є регулювання потужної системи управління замовленнями та високої якості продукції. Працюють на цьому підприємстві люди націлені допомогти клієнтам та задовольнити їхні потреби. І всі вони є професіоналами у сфері своєї діяльності.

Для того, щоб оцінити ефективність системи мотивації персоналу, використано економічні, соціальні та організаційні критерії: темп росту продуктивності праці, зарплатомісткість (співвідношення між оплатою праці та виробленою продукцією), коефіцієнт обороту трудових ресурсів (плинність кадрів), рівень задоволеності працівників, рівень залученості та ініціативності. Також має значення оцінка результатів праці працівників, яка характеризується для категорії робітників кількістю та якістю виробленої продукції (наданих послуг), а для категорії керівників і фахівців здатністю впливати на діяльність виробничої або управлінської ланки.

Дані аналізу техніко-економічних показників роботи ФОП «Муратов» продемонстрували загальний ріст продуктивності праці в одиницях продукції за останні три роки. Але також мають значення основні показники продуктивності праці, а саме виробіток та трудомісткість.

Виробіток визначається за формулою:

$$B = V/СЧ \quad (2.2)$$

де V – об'єм виробленої продукції;

$СЧ$ – середньооблікова чисельність працівників.

Трудомісткість визначається за формулою:

$$T_p = T/Q \quad (2.3)$$

де T – затрати часу на виробництво продукції;

Q – результат виконаної роботи.

Показники продуктивності праці ФОП «Муратов» за період 2021-2023 р.р. представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники продуктивності праці ФОП «Муратов» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відносне відхилення, %	
				2022/2021	2023/2022
Обсяг продукції	2988	3507	4200	17,4	19,8
Відпрацьований час	38250	44625	51000	16,7	14,3
Чисельність працівників	18	21	24	16,7	14,3
Виробіток	166	167	175	0,6	4,8
Трудомісткість	12,80	12,72	12,14	-0,6	-4,6

Виходячи з розрахунків можна сказати, що продуктивність праці на підприємстві ФОП «Муратов» в період з 2021 р. по 2023 р. збільшилася. Про це свідчить показник обсягу продукції, який у 2023 році зріс на 19,8%; показник виробітку, який у 2023 році збільшився на 4,8%, що говорить про збільшення кількості продукції, яка припадає на одного середньооблікованого працівника; а також зниження у 2023 році на 4,6% показника трудомісткості, що вказує на зниження витрат робочого часу на одну одиницю продукції. Загалом все це виступає найважливішими факторами підвищення продуктивності праці.

Ефективність системи мотивації персоналу на підприємстві також характеризується показником зарплатомісткості. Показник зарплатомісткості відображає витрати на оплату праці, що припадають на одиницю реалізованої продукції, і обчислюється за формулою:

$$ЗМ = \text{ФОП} / \text{ВП(РП)} \quad (2.4)$$

де ЗМ – зарплатомісткість;

ФОП – фонд оплати праці;

ВП(РП) – валовий обсяг виробництва (реалізованої продукції) за звітний період.

Показники зарплатомісткості ФОП «Муратов» за період 2021-2023 р.р. представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Зарплатомісткість ФОП «Муратов»

Показники	2021	2022	2023	Відносне відхилення, %	
				2022/2021	2023/2022
Фонд оплати праці	179500	236500	294000	31,8	24,3
Обсяг реалізованої продукції	2988	3507	4200	17,4	19,8
Зарплатомісткість	60,07	67,44	70	12,3	3,8

Отже кожного року показник зарплатомісткості збільшувався, в даному випадку це є позитивним сигналом. Підприємство забезпечує певний ріст заробітної плати для залучення та отримання кваліфікованих спеціалістів, виходячи з умов економічної ситуації в сьогоденні. В той же час висока зарплатомісткість повинна бути збалансована з фінансовою ефективністю підприємства. В цьому випадку підвищення зарплатомісткості супроводжується відповідним зростанням продуктивності праці.

Коефіцієнт обороту трудових ресурсів (плинність кадрів) вже був розрахований раніше та на момент 2023 року показав 4.17%, що є чудовим показником, так як для більшості торгових підприємств нормою вважається рівень плинності кадрів в межах 10-15%.

Завдяки стабільності колективу, підприємство заощаджує витрати на навчанні новоприйнятих працівників та робить акцент на підвищення кваліфікації свого персоналу.

Для оцінки рівня задоволеності та залученості працівників, на підприємстві ФОП «Муратов» було проведено анкетування щодо загальної задоволеності та задоволеності окремими аспектами роботи, а також анкетування щодо залученості за стандартизованим опитувальником Gallup Q12. Gallup Q12 – це один з найвідоміших інструментів для вимірювання залученості працівників, у якому учасники оцінюють свої почуття по 12 тверджень, пов'язаних з роботою, на які потрібно дати відповіді «так» або «ні».

В анкетуванні приймали участь 24 працівника. Анкета щодо загальної задоволеності та задоволеності окремими аспектами роботи виглядає наступним чином (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Анкета щодо рівня задоволеності працівників ФОП «Муратов»

Питання	Відповідь
Оцініть загальний рівень задоволеності роботою на підприємстві	Дуже задоволений
	Задоволений
	Нейтрально
	Незадоволений
	Дуже незадоволений
Наскільки ви задоволені наступними аспектами роботи (оцініть за шкалою від 1 до 5, де 1 – дуже незадоволений, 5 – дуже задоволений)	Оплата праці (1) (2) (3) (4) (5)
	Соціальний розвиток (1) (2) (3) (4) (5)
	Графік роботи (1) (2) (3) (4) (5)
	Умови праці (1) (2) (3) (4) (5)
	Можливості для кар'єрного росту (1) (2) (3) (4) (5)
	Програми навчання та розвитку (1) (2) (3) (4) (5)
	Комунікації на підприємстві (1) (2) (3) (4) (5)
	Корпоративна етика (1) (2) (3) (4) (5)
	Зворотній зв'язок від керівництва (1) (2) (3) (4) (5)

У ході проведеного анкетування було отримано наступні відповіді:

- 54% працівників задоволені роботою;

- 12% дуже задоволені;
- 21% відносяться до роботи нейтрально;
- 13% незадоволені роботою.

Загальний рівень задоволеності роботою продемонстрований на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Загальний рівень задоволеності роботою працівників ФОП «Муратов»

В табл. 2.11. відображено результати опитування щодо задоволення працівників окремими аспектами роботи, при цьому взята середньозважена оцінка (оцінювання кожного аспекту від 1 до 5 балів, де 1 – це повністю незадоволений, 5 – повністю задоволений).

Таблиця 2.11

Оцінка працівниками ФОП «Муратов» окремих аспектів роботи

Аспект роботи	Оцінка
1	2
Оплата праці	2,7
Соціальний розвиток	3,7
Графік роботи	3,8

1	2
Умови праці	4,2
Можливість для кар'єрного росту	4
Програми навчання та розвитку	4
Рівень комунікацій на підприємстві	3,3
Корпоративна етика	3,2
Зворотній зв'язок від керівництва	3,5

Для більш наглядного ситуації відобразимо результати оцінки на рис. 2.11.

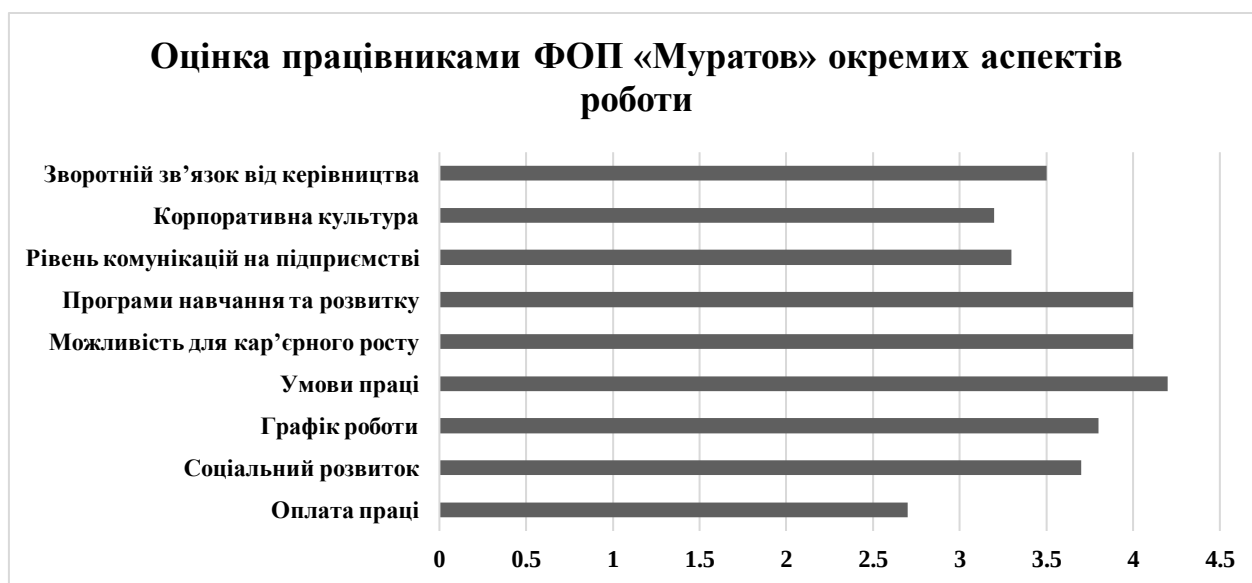


Рис. 2.11. Оцінка окремих аспектів роботи на підприємстві ФОП «Муратов»

Підсумувавши дані відповіді, можна зробити наступний висновок. Здебільшого працівники задоволені роботою на підприємстві, але є й негативні моменти. Так працівників цілком задовольняють такі аспекти роботи, як програми навчання та розвитку, можливості для кар'єрного росту, умови праці, зворотній зв'язок від керівництва, графік роботи та соціальний

розвиток. На позиції незадоволеності знаходяться такі аспекти роботи, як оплата праці, рівень комунікацій на підприємстві та корпоративна етика. Тобто є певні прогалини в системі оплати праці та корпоративній культурі підприємства. Тому підприємству необхідно зосередитись на покращенні саме цих аспектів роботи.

Приклад опитувальнику Gallup щодо залученості працівників наведений в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Опитувальник Gallup щодо залученості працівників

Питання	Відповідь
1. Я знаю, що від мене очікує роботодавець на роботі	(так) (ні)
2. У мене є можливість робити те, в чому я найкращий	(так) (ні)
3. У мене є доступ до матеріалів та ресурсів, необхідних для виконання моєї роботи	(так) (ні)
4. Протягом останніх семи днів я отримав визнання або позитивний зв'язок за свою роботу	(так) (ні)
5. Мій керівник або інший співробітник зацікавлений у моєму розвитку	(так) (ні)
6. На роботі мої думки та ідеї враховуються	(так) (ні)
7. У мене є друзі на роботі, яких я вважаю близькими	(так) (ні)
8. На підприємстві існує місія або цілі, які я можу підтримувати	(так) (ні)
9. У мене є можливість брати участь у прийнятті рішень, що стосуються моєї роботи	(так) (ні)
10. Протягом останнього року я мав можливість навчитися новому та зростати професійно	(так) (ні)
11. Я вважаю, що моя діяльність важлива для успіху підприємства	(так) (ні)
12. Я рекомендую це підприємство як хороше місце для роботи.	(так) (ні)

Так опитувальник містить в собі чотири області питань: кар'єра та розвиток, місія та мета підприємства, визнання та цінності, міжособистісні відносини.

У ході розрахунку відповідей було пораховано кількість відповідей «так» і «ні» для кожної анкети та переведено у відсотки, де кількість

відповідей «так» і є відсоток залученості персоналу до підприємства. На рис. 2.12 проілюстровано результат опитування Gallup.



Рис. 2.12. Результат опитування Gallup щодо залученості працівників ФОП «Муратов»

Отже кількість відповідей «так» склала 66%, що загалом свідчить про задовільний результат. Про високий рівень залученості говорить показник, який перевищує 70%. Як висновок рівень залученості працівників до підприємства ФОП «Муратов» достатньо значний, але є над чим працювати.

На основі проведеного аналізу, підводячи підсумки, можна зробити наступний висновок. Система мотивації персоналу, яка функціонує на підприємстві ФОП «Муратов» загалом є ефективною. Вона сприяє зростанню такого важливого показника, як продуктивність праці та зниженню показника плинності кадрів. Під час аналізу задоволеності та залученості працівників було отримано в цілому позитивні результати. Для подальшого підвищення ефективності системи мотивації необхідно удосконалити систему матеріального стимулювання, покращити внутрішню комунікацію та оптимізувати корпоративну культуру.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

В другому розділі було проаналізовано фінансово-господарську діяльність підприємства з онлайн-торгівлі ФОП «Муратов». Отже надана характеристика діяльності підприємства, проаналізовано його техніко-економічні показники роботи, проведено аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві та оцінку її ефективності.

У ході проведеного аналізу отримано наступний висновок. ФОП «Муратов» засновано у 2015 році на території Харківської області, основним видом діяльності якого є роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет.

Аналіз економічних показників роботи за період 2021-2023 рр. представив таку ситуацію. Показники продуктивності праці, річного фонду заробітної плати, рентабельності продажів та середньорічної чисельності персоналу показували свою динаміку до росту. У 2022 році показник продуктивності праці збільшився на 17,4%, у 2023 році – на 19,8%. Річний фонд заробітної плати у 2022 році зріс на 31,8%, у 2023 році – на 24,3%. Показники рентабельності продажів у 2022 році зросли на 9,4%, у 2023 році – на 5,9%. Середньорічна чисельність персоналу у 2023 році збільшилася на 16,7%, у 2023 році – на 14,3%. В той же час показник плинності кадрів, хоча у 2022 році зіставив 4,77%, вже у 2023 році зменшився до 4,17%.

При аналізі системи мотивації персоналу на підприємстві ФОП «Муратов» було виявлено різноманітну систему, яка включає в себе економічні, соціальні, організаційні, розвиваючі, моральні та психологічно-соціальні методи стимулювання, які охоплюють як матеріальну, так й нематеріальну мотивацію.

Оцінка ефективності діючої системи мотивації на підприємстві проводилась за допомогою економічних, соціальних та організаційних критеріях. Таким чином основні показники продуктивності праці, виробіток

та трудомісткість, показували позитивну динаміку. Виробіток зростав (у 2022 році – на 0,6%, у 2023 році – на 4,8%), а трудомісткість знижувалась (у 2022 році – на 0,6%, у 2023 році – на 4,6%). Показник зарплато місткості у 2022 році збільшився на 12,3%, у 2023 році – на 3,8%, що характеризується забезпеченням певного росту заробітної плати для залучення та отримання кваліфікованих спеціалістів. Результати анкетування працівників підприємства ФОП «Муратов» продемонстрували загальний рівень задоволеності та залученості працівників. Загальний відсоток задоволеності склав 66%, рівень залученості працівників також зіставив 66%.

Таким чином підприємство ФОП «Муратов» має тенденцію до розвитку, продуктивність праці та рентабельність продажів з кожним роком збільшуються. Система мотивації персоналу загалом є ефективною. Для подальшого розвитку рекомендується удосконалити систему оплати праці, наладити внутрішню комунікацію, оптимізувати корпоративну культуру та придивитися до інноваційних підходів до управління мотивацією персоналу.

Проте для забезпечення стабільного та довготривалого розвитку підприємству рекомендується вдосконалити деякі аспекти управління персоналом. Перш за все, модернізація системи оплати праці, наприклад, через впровадження гнучкої моделі винагороди, що враховувала б індивідуальні результати та цінність співробітників, здатна посилити мотивацію. Це може сприяти підвищенню якості праці, залученню нових кваліфікованих кадрів та утриманню досвідчених фахівців.

Крім того, необхідно звернути увагу на налагодження внутрішньої комунікації — оптимізація обміну інформацією між відділами та працівниками сприятиме зниженню ймовірності непорозумінь, підвищенню оперативності рішень і посиленню командної роботи. Важливим аспектом також є корпоративна культура: її вдосконалення через чітко сформульовані цінності та стимулювання командного духу допоможуть створити сприятливе середовище для ефективної роботи.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФОП «МУРАТОВ»

3.1. Розробка комплексної програми мотивації персоналу ФОП «Муратов»

Економічний та стратегічний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою залежить від інвестицій у людські ресурси, зокрема від побудови ефективної системи управління персоналом. Мотивація, будучи однією з головних умов функціонування цієї системи потребує комплексного підходу, який враховує всі аспекти з управління мотивацією персоналу.

Комплексна програма мотивації персоналу характеризується систематизованим та всебічним планом дій, який враховує стратегічні цілі підприємства, специфіку його діяльності, потреби та особистісні характеристики працівників. При цьому мотиваційний механізм повинен враховувати раціональну цілісність та відособленість елементів та містити елементи з різним життєвим циклом. Комплексна програма мотивації спрямована на підвищення мотивації персоналу підприємства через різноманітні матеріальні та нематеріальні стимули, які впливатимуть на покращення продуктивності, задоволеності та залученості працівників.

Метою комплексної програми мотивації персоналу на підприємстві є підвищення ефективності діяльності працівників, показників продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, а також досягнення стратегічних цілей, які спрямовані на розвиток підприємства та підвищення його результативності й конкурентоспроможності.

Розробка комплексної програми мотивації персоналу на підприємстві ФОП «Муратов» потребує детальний аналіз поточної системи мотивації. На

основі проведеного раніше аналізу щодо діючої системи мотивації персоналу на підприємстві, можна виокремити основні сильні та слабкі сторони існуючої системи (рис. 3.1).

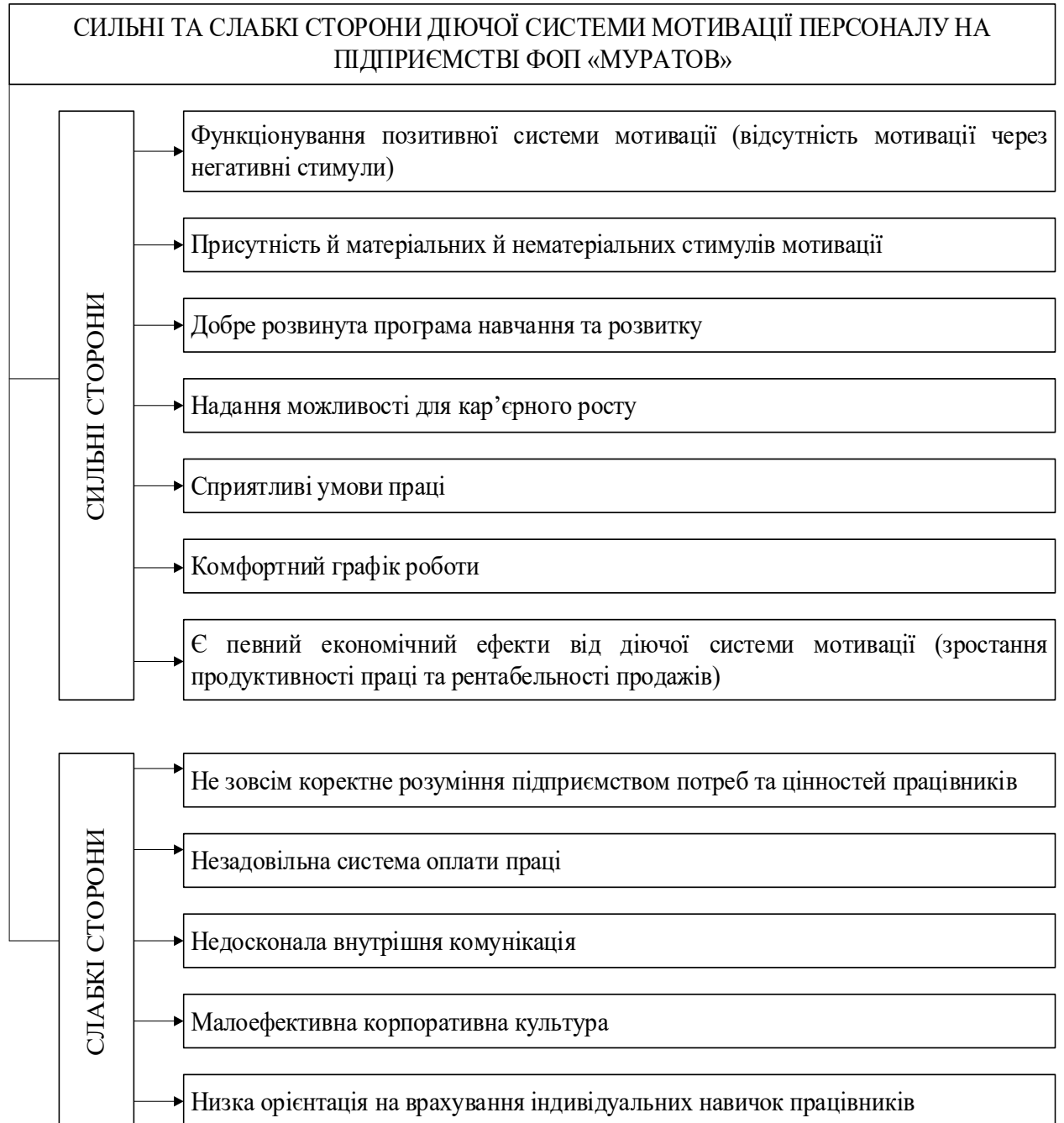


Рис. 3.1. Сильні та слабкі сторони діючої системи мотивації персоналу на підприємстві ФОП «Муратов»

Таким чином, враховуючи сильні та слабкі сторони діючої системи мотивації персоналу на підприємстві ФОП «Муратов», можна побудувати власну комплексну програму мотивації (рис. 3.2).

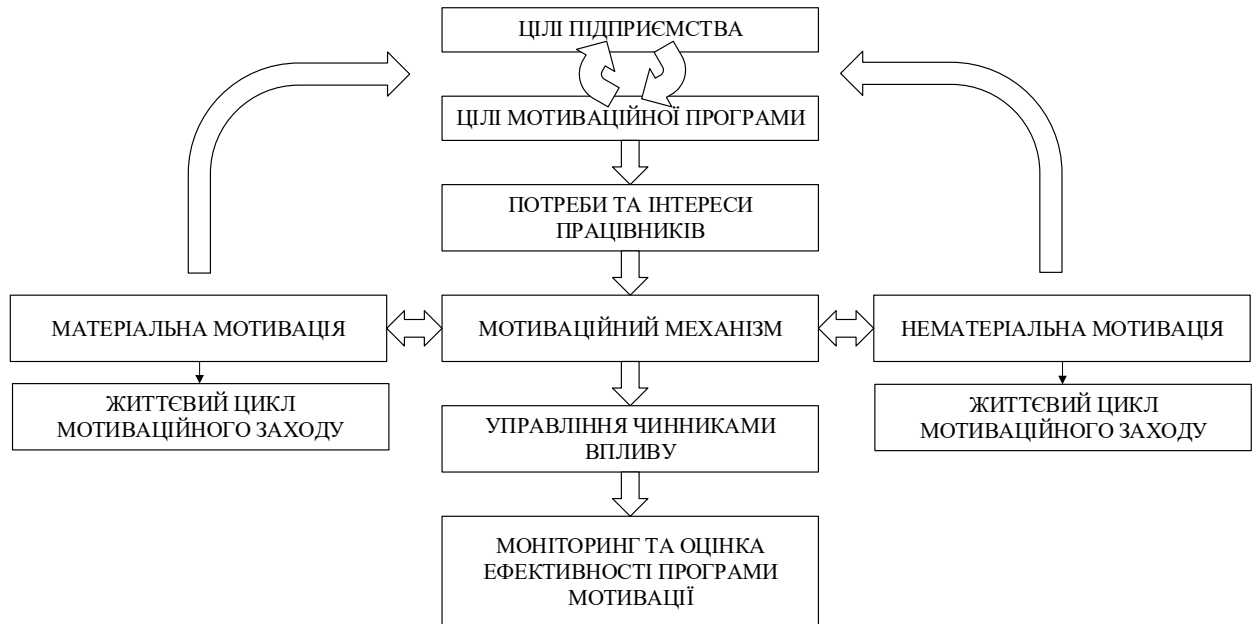


Рис. 3.2. Комплексна програма мотивації працівників ФОП «Муратов»

Охарактеризуємо комплексну програму мотивації персоналу по кожному приведеному блоку.

Підприємство ФОП «Муратов» переслідує такі основні стратегічні цілі:

1. Розширення асортименту товарів та послуг

- введення нових категорій товарів;
- впровадження новітніх технологій для оптимізації управління замовленнями.

2. Підвищення ефективності операційної діяльності

- ефективне обслуговування клієнтів по всій Україні;
- забезпечення високої якості продукції.

3. Забезпечення стабільного зростання та конкурентоспроможності

- підтримка стабільного зростання підприємства;
- участь у благодійних проектах;

- екологічна відповідальність бізнесу.

4. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів

- інвестиції в підвищення кваліфікації працівників;
- вдосконалення системи управління персоналом та системи мотивації.

Стратегічні цілі підприємства повинні бути наряду взаємопов'язані з цілями функціонуючої мотиваційної програми. В табл. 3.1. наведений конкретний приклад даного взаємозв'язка.

Таблиця 3.1

Взаємозв'язок цілей підприємства з цілями мотиваційної програми

Ціль підприємства	Ціль мотиваційної програми
Розширення асортименту товарів та послуг	Забезпечення продуктивності та здатності працівників впроваджувати інновації
Підвищення ефективності операційної діяльності	Підвищення ефективності діяльності працівників
Забезпечення стабільного зростання та конкурентоспроможності	Підвищення показників продуктивності праці, зниження плинності кадрів, забезпечення позитивного іміджу підприємства та підвищення лояльності працівників
Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	Забезпечення професійного розвитку персоналу та їхньої задоволеності та залученості

Для досягнення перерахованих цілей необхідною умовою стає розуміння потреб та інтересів працівників підприємства, для оптимального використання матеріальних та нематеріальних стимулів. Для оцінки потреб працівників проведено аналіз продуктивності та поведінки персоналу.

Аналіз продуктивності та поведінки персоналу допоможе виявити основні потреби працівників, що дозволить удосконалити існуючі методи мотивації й розробити нові.

Для аналізу визначимо ключові показники продуктивності (KPI) для ФОП «Муратов»:

- обсяг реалізованої продукції;

- плинність кадрів;
- середньомісячна заробітна плата.

Наступним кроком є детальний аналіз продуктивності по кожному ключовому показнику в різних підрозділах підприємства. Така оцінка включає в себе розбір специфічних аспектів роботи кожного відділу, що дозволить виявити вузькі місця та визначити потенційні резерви для підвищення ефективності. Наприклад, у відділі продажів можна проаналізувати показники продажів на одного працівника, середній обсяг угод та рівень утримання клієнтів.

У відділі логістики доцільно розглянути час виконання замовлень, рівень точності доставки та ефективність витрат. В інформаційно-технічному відділі аналізу підлягають показники обробки запитів, швидкість вирішення технічних проблем і ефективність технічної підтримки. Відділи фінансів та маркетингу також потребують аналізу відповідних показників, зокрема рівень рентабельності, успішність маркетингових кампаній та показники залучення нових клієнтів. Такий розбір дозволяє виявити не тільки загальні, а й специфічні для кожного відділу проблеми та можливості для покращення продуктивності, сприяючи збалансованому розвитку підприємства.

В табл. 3.2. наведена чисельність та оборот трудових ресурсів по кожному відділу підприємства.

Таблиця 3.2

**Чисельність та оборот трудових ресурсів ФОП «Муратов»
за 2022-2023 рр.**

Відділи	Роки		Показники	
	2022	2023	Прийнято	Вибуло
Відділ продажу	10	12	3	1
Відділ логістики	4	5	1	0
Інформаційно-технічний відділ	2	2	0	0
Відділ фінансів	1	1	0	0
Відділ маркетингу	3	3	0	0

У відділі продажу спостерігається значний обіг персоналу. Протягом 2022–2023 років до команди було долучено трьох нових співробітників, і саме в цьому відділі фіксується рівень плинності кадрів, що вимагає уваги до утримання персоналу. У відділі логістики також зафіксовано певний обіг кадрів, із наймом одного нового працівника. У той же час інформаційно-технічний відділ, а також відділи фінансів і маркетингу залишаються стабільними, без змін у чисельності персоналу.

В табл. 3.3. представлено показники реалізованої продукції по кожному відділу ФОП «Муратов».

Таблиця 3.3

Обсяг реалізованої продукції за 2023 рік

Відділи	Обсяг реалізованої продукції
Відділ продажу	2100
Відділ логістики	875
Інформаційно-технічний відділ	350
Відділ фінансів	175
Відділ маркетингу	525

Відділ продажу демонструє найвищий обсяг реалізованої продукції серед усіх підрозділів підприємства, що обумовлено кількома ключовими факторами. По-перше, цей відділ має найбільшу чисельність працівників, що дозволяє розподіляти навантаження і виконувати більший обсяг завдань, пов'язаних з продажем і обслуговуванням клієнтів. По-друге, робота у відділі продажу вимагає високого рівня залучення до кожного етапу продажу — від пошуку та залучення клієнтів до укладення угод і підтримки постпродажного обслуговування. Така багатофункціональність підвищує складність і інтенсивність завдань, що виконуються, але водночас створює можливості для більшого обсягу реалізації продукції.

Складність робіт також зумовлює специфічні вимоги до компетенцій працівників відділу продажу, таких як навички комунікації, вміння вибудовувати довгострокові відносини з клієнтами та ефективно презентувати продукцію чи послуги. Це підвищує потребу у кваліфікованому персоналі,

який здатен підтримувати високий рівень продажів навіть при інтенсивному графіку. Відповідно, великі обсяги продажів у цьому підрозділі є логічним наслідком його кадрової потужності та особливостей робочих процесів.

Таким чином, найбільший показник обсягу реалізованої продукції у відділі продажу відображає як збільшену кількість працівників, так і високу складність і відповідальність виконуваних завдань, що загалом є важливим ресурсом для зростання підприємства. В табл. 3.4. наведено рівень середньозваженої заробітної плати по відділах ФОП «Муратов».

Таблиця 3.4

Рівень заробітної плати по відділах ФОП «Муратов» за 2023 рік

Відділи	Рівень заробітної плати (середньозважена)
Відділ продажу	11666,7
Відділ логістики	10900
Інформаційно-технічний відділ	15000
Відділ фінансів	18000
Відділ маркетингу	14000

Останнім етапом аналізу продуктивності та поведінки персоналу є визначення кореляції між ключовими показниками продуктивності.

Для цього необхідно провести кількісний аналіз, зібравши дані про різні фактори, що впливають на ці показники. Фактори для аналізу:

- бонуси та премії;
- робоче навантаження;
- можливість кар'єрного росту;
- умови праці;
- графік роботи;
- корпоративна культура;
- рівень задоволеності роботою.

Кореляційний аналіз представлений в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Кореляційний аналіз ключових показників продуктивності

Відділи	Плинність кадрів	Продукт. праці (од)	Рівень зп (серед.)	Бонуси (грн.)	Робоче навантаж. (год./тижд.)	Кар'єра (оцінка)	Умови праці (оцінка)	Графік роботи (оцінка)	Корпорат. культ. (оцінка)	Задовол. роботою (оцінка)
Відділ продажу	1/12	2100	11666,7	3000	34	4	4,2	3,8	4	2,9
Відділ логістики	0/5	875	10900	2500	34	4	4,2	3,8	4	3,8
Технічний відділ	0/2	350	15000	2000	34	4	4,2	3,8	3,2	4
Відділ фінансів	0/1	175	18000	3000	34	4	4,2	3,8	3,2	4,1
Відділ маркетингу	0/3	525	14000	2500	34	4	4,2	3,8	3,2	4

Виходячи з кореляційного аналізу, можна зробити висновок про недостатній рівень заробітної плати або бонусів у відділі кадрів, так як є значна незадовільність роботою та певна плинність кадрів. Вищий рівень зарплати та бонусів в інших відділах корелює з низькою плинністю кадрів та високим рівнем задоволеності. З чого можна зробити висновок про важливість матеріальної мотивації для працівників.

Також визначена кореляція між оцінками корпоративної культури та продуктивністю праці. Що вказує на необхідність оптимізувати корпоративну культуру для підвищення продуктивності праці у відділах.

Таким чином аналіз продуктивності та поведінки персоналу вказує на потребу працівників в матеріальному стимулюванні, кар'єрному рості, забезпеченні комфортних умов, а також потребу в підвищенні командного духу, поліпшенні комунікацій та загальної сприятливої атмосфери на підприємстві. Також буде доречною оптимізація процесів та впровадження нових технологій мотивації.

На основі потреб працівників підприємство обирає власні матеріальні та нематеріальні стимули мотивації, які здатні задовольнити ці потреби. Так підприємству ФОП «Муратов» рекомендується удосконалити свої діючі стимули, за допомогою перегляду таких методів, як система оплати праці (перегляд заробітної плати відповідно до ринкових умов та інфляції, впровадження більш диференційної системи преміювання за досягнення індивідуальних та командних цілей), оптимізація корпоративної культури, внутрішніх комунікацій та робочої атмосфери, впровадження інноваційних методів стимулювання.

Мотиваційний процес, як елемент комплексної системи, має володіти характеристиками раціональної цілісності та незалежності елементів. Тобто методи мотивації повинні бути логічно взаємопов'язані і доповнювати один одного. Якщо один з методів мотивації змінюється, необхідно коригувати або компенсувати зміну іншими методами мотивації.

При цьому мотиваційний процес повинен відповідати зміні методів, виходячи з їх життєвого циклу (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Життєвий цикл зміни методів мотивації.

При функціонуванні комплексної програми мотивації персоналу, підприємство повинно враховувати та вміти управляти чинниками впливу на мотиваційний процес, а також регулярно проводити моніторинг та оцінку ефективності діючої системи мотивації за допомогою ключових показників.

У загальних рисах комплексна програма мотивації повинна базуватися на наступних принципах (рис. 3.4).

Впровадження комплексної програми мотивації та забезпечення її ефективного функціонування сприятиме загальному покращенню роботи підприємства, збільшенню його прибутковості та конкурентоспроможності. А саме за допомогою таких показників, як збільшення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення якості обслуговування клієнтів, зростання фінансових показників, покращення корпоративної культури, підвищення інноваційності, забезпечення задоволеності працівників та їхньої лояльності до підприємства.

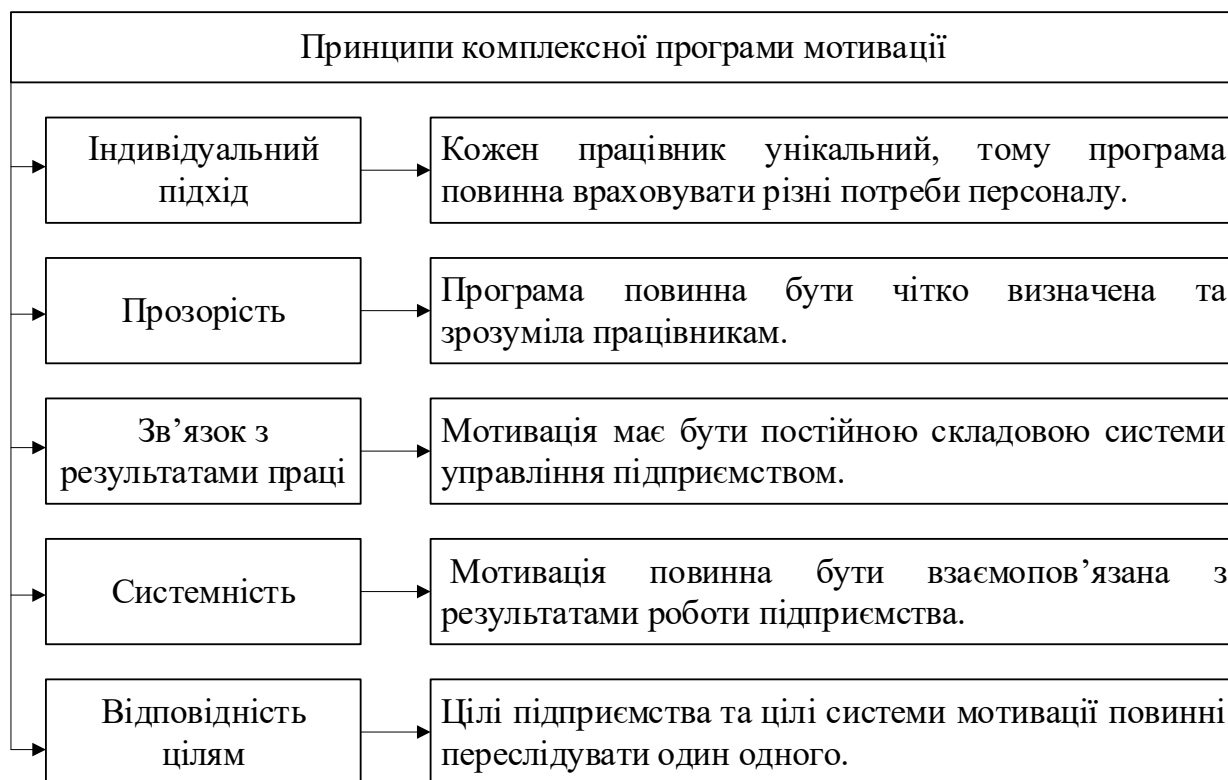


Рис. 3.4. Принципи комплексної програми мотивації.

Комплексна програма мотивації є цілісною та багаторівневою системою, яка об'єднує різні підходи та інструменти для стимулювання персоналу з метою досягнення стабільної продуктивності та залучення співробітників до активної участі в досягненні цілей підприємства. Вона спрямована не лише на винагородження за досягнуті результати, але й на розвиток потенціалу кожного працівника та створення сприятливого робочого середовища, що підвищує загальну ефективність роботи команди.

Ефективна комплексна програма мотивації – це стратегічний інструмент, який підвищує ефективність роботи співробітників і забезпечує сталий розвиток компанії в цілому. Завдяки цьому підходу компанія отримує вмотивовану та продуктивну команду, що готова досягати високих результатів, підтримуючи та розвиваючи свій потенціал.

3.2. Впровадження нових методів мотивації персоналу ФОП «Муратов»

Під час аналізу та оцінки системи мотивації персоналу на підприємстві ФОП «Муратов» були виявлені ключові недоліки, які обмежують ефективність стимулювання працівників. Зокрема, було помічено недостатню інтеграцію нематеріальних методів мотивації, а також обмеженість у можливостях кар'єрного зростання та професійного розвитку, що знижує рівень залученості та лояльності співробітників.

На основі цих результатів були розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації, що представлені на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Заходи щодо підвищення мотивації персоналу ФОП «Муратов»

Ці кроки спрямовані на вдосконалення мотиваційної системи підприємства, що сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності ФОП «Муратов» та поліпшенню роботи кожного працівника.

На підприємстві ФОП «Муратов» традиційна система оплати праці включає дві основні складові:

Основна заробітна плата – складається з окладу, що є стабільним щомісячним виплатом, сума якого фіксована та гарантована для кожного працівника незалежно від виробничих показників.

Додаткова заробітна плата – передбачає премію у розмірі 20% від місячної заробітної плати, яка нараховується за умови виконання місячних планових показників підприємства.

Незважаючи на прозорість і стабільність цієї системи, вона має певні обмеження, зокрема відсутність індивідуалізованого підходу до оцінки внеску окремих працівників та заохочення ініціативності. Тому для підвищення мотивації та продуктивності пропонується вдосконалити існуючу систему оплати праці через впровадження гнучкої моделі винагороди.

Таким чином запропоновано удосконалити традиційну систему оплати праці, які існує на підприємстві ФОП «Муратов» шляхом її модернізації через впровадження гнучкої моделі винагороди (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Гнучка модель винагороди

Гнучка модель винагороди є інноваційним підходом, який дозволяє адаптувати систему оплати праці до індивідуальних досягнень і внеску кожного працівника. Її ключова особливість — диференціація винагороди на основі конкретних результатів і цінності, яку працівник приносить підприємству. Це забезпечує мотиваційний ефект, спрямований на досягнення високих результатів, розвитку ініціативи і підвищення відповідальності за власну ефективність. Завдяки гнучкому підходу підприємство може точніше врахувати індивідуальні потреби і результати співробітників, зробивши систему винагороди прозорою та справедливою. Така персоналізація сприяє високій залученості працівників, стимулює їх до саморозвитку та підвищує рівень продуктивності. У підсумку, адаптована система винагороди сприяє створенню здорового середовища для роботи, де співробітники бачать реальний зв'язок між своїм внеском та рівнем матеріальної компенсації.

Система визначення основної заробітної плати в гнучкій моделі винагороди будується з урахуванням кількох важливих факторів. Ключовою умовою для розрахунку базового окладу є рівень мінімальної заробітної плати в країні, що встановлює базовий мінімум оплати праці. До цього додаються фактори, пов'язані з ефективністю господарської діяльності підприємства та поточними інфляційними процесами, що допомагає зберегти актуальність і конкурентоспроможність оплати праці на ринку.

Однак, на відміну від стандартних підходів, гнучка модель також враховує професійно-ділові якості працівника. Це означає, що розмір заробітної плати буде залежати не лише від економічних умов, але й від індивідуальної кваліфікації, досвіду, навичок і внеску працівника в діяльність компанії. Щоб об'єктивно оцінити ці якості, проводиться регулярна атестація співробітників — зазвичай один раз на рік.

Оцінка професійно-ділових якостей працівників (комплексна оцінка) базується на використанні наступних показників:

- коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня працівників (стаж, освіта, кількість винаходів);

- оцінка ділових якостей працівників (компетентність);
- оцінка складності виконуваних робіт працівників;
- оцінка результатів роботи працівників (якість виконуваних робіт).

В результаті проведення даної оцінки визначається кваліфікаційний ступень кожного працівника, їх надійність, ефективність та якість виконуваної роботи. В табл. 3.6. наведений приклад визначення кваліфікаційного ступеня.

Таблиця 3.6

Шкала кваліфікаційного ступеня працівників

Комплексна оцінка ділових якостей працівників	Кваліфікаційний ступень
2,25-2,60	0
2,61-2,95	0
2,96-3,30	0, III
3,31-3,65	0, III
3,66-4,00	0, III, II
4,01-4,35	III, II
4,36-4,70	III, II, I
4,71-5,05	II, I
5,06-5,40	II, I, ведучий
5,41-5,75	I, ведучий
5,76-6,1	I, ведучий
6,11-6,45	ведучий
Більше 6,45	ведучий

Додаткова заробітна плата надає можливість отримати винагороду за високі результати, що стимулює працівників до більшої продуктивності. Впровадження винагороди за новітні ідеї або винаходи стимулює працівників до покращення процесів підприємства.

Інші заохочувальні виплати включають винагороду за досягнення конкретних цілей. Наприклад квартальні або річні премії, винагорода за успішне виконання проектів або важливих завдань. Також має місце лояльні бонуси. Наприклад премія або певний подарунок за тривалу роботу на підприємстві.

Перехід до нематеріальної мотивації передбачає низку заходів, спрямованих на створення середовища, де працівники не лише продуктивні, але й зацікавлені у професійному та особистісному розвитку. Першим і ключовим кроком у цьому напрямку є оптимізація корпоративної культури. Це означає, що в компанії має панувати атмосфера, яка сприяє згуртованості команди, зміцнює позитивні відносини між працівниками та сприяє їх особистому задоволенню від роботи.

На рис. 3.7. запропонована структура оптимізації корпоративної культури на підприємстві ФОП «Муратов».



Рис. 3.7. Структура корпоративної культури ФОП «Муратов»

Оптимізація корпоративної культури сприяє формуванню атмосфери довіри та взаємоповаги, а також підвищує рівень задоволення та лояльності персоналу. В результаті працівники стають більш залученими у процеси компанії, проявляють більше ініціативності та активно працюють на досягнення спільних цілей. За допомогою вищезазначених заходів не лише забезпечить створення згуртованої команди, яка спільно працює на

досягнення цілей компанії, але й допоможе в суттєвому покращенні внутрішньої комунікації, що є ключовим елементом ефективного управління та мотивування персоналу. На рис. 3.8 наведено запропоновані заходи та їхній вплив на налагодження внутрішньої комунікації на підприємстві.



Рис. 3.8. Структура внутрішньої комунікації ФОП «Муратов»

Запровадження ефективної структури внутрішньої комунікації забезпечить зменшення ризику непорозумінь, збільшення оперативності в прийнятті рішень та посилення командної роботи, що безпосередньо впливає на успіх підприємства. Оптимізація комунікаційних процесів допомагає злагодженій та прозорій роботі усіх рівнів управління та виконавців, зокрема, дозволяє швидше реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Для підвищення мотивації персоналу, поряд з удосконаленням комунікацій, також доцільно застосовувати інноваційні підходи до стимулювання. У табл. 3.7 наведено пропозиції щодо нових підходів до мотивації, що враховують сучасні тенденції та потреби персоналу.

Таблиця 3.7

Інноваційні підходи мотивації персоналу ФОП «Муратов»

Метод	Сутність
1	2
Гейміфікація відстеження досягнень працівників	Створення системи балів та рівнів для дослідження досягнень працівників. За кожне виконане завдання, досягнуту ціль, впровадження винаходів, працівники отримують відповідні бали. Хто набирає більшу кількість балів за певний проміжок часу, отримує винагороду. Для відстежування працівниками балів впровадити інтерактивну платформу.
Автоматизація рутинних процесів	Впровадження сучасних програмних рішень для автоматизації обліку, використання сучасних інструментів для комунікації, планування та контролю, таких як CRM-системи, сервіси управління проектами, впровадження онлайн-платформ для навчання.
Створення зони для неформальних зустрічей	Створення зони відпочинку, сучасної столової на території офісу тощо.

Застосування таких підходів допоможе забезпечити стійкий рівень мотивації, сприятиме утриманню кваліфікованих кадрів, а також підвищить загальну продуктивність персоналу. Функціонування будь-якої системи мотивації має на меті досягнення результативної діяльності підприємства.

Тобто система мотивації повинна приносити певний ефект. З цього варто впровадити моніторинг та оцінку цієї ефективності за допомогою ключових показників ефективності.

Визначення ключових показників ефективності (KPI) на підприємстві ФОП «Муратов» є важливим інструментом для оцінки результативності роботи кожного підрозділу та встановлення чітких цілей, орієнтованих на загальний успіх підприємства. Ефективно підібрані KPI дозволяють не тільки оцінити продуктивність роботи, але й забезпечують стимулювання підрозділів до досягнення більш високих результатів. Приклад KPI наведений в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Рекомендовані показники ефективності системи мотивації для
ФОП «Муратов»**

Відділ	KRI	RI	PI	KPI
1	2	3	4	5
Відділ продажу	Чистий дохід	Щомісячний чистий прибуток	Кількість успішних транзакцій	Кількість активних клієнтів; кількість нових клієнтів за місяць
Відділ логістики	Кількість своєчасних доставок клієнтам	Час обробки замовлення	Середній час доставки	Кількість вчасних поставок; рівень задоволеності клієнтів логістикою
Технічний відділ	Рівень безперервності роботи систем	Час відгуку на технічні запити	Кількість технічних збоїв; середній час вирішення технічних проблем	Кількість звернень клієнтів з технічними проблемами; кількість оновлень системи

1	2	3	4	5
Відділ фінансів	Рівень прибутковості	Щомісячний дохід	Точність фінансових прогнозів; показники витрат	Відсоток перевиконання бюджету; кількість затримок у фінансових операціях
Відділ маркетингу	Зростання прибутку від онлайн-каналів	Кількість нових залучених клієнтів	Конверсія візитів на сайт; вартість залучення клієнтів	Кількість успішних рекламних кампаній

Впровадження системи КРІ допомагає створити прозору систему мотивації та оцінки, орієнтовану на результат, що є важливим фактором стабільного розвитку підприємства.

Для забезпечення максимальної ефективності та досягнення стратегічних цілей підприємства, ключові показники ефективності (КРІ) мають бути розроблені з урахуванням принципів SMART. Це означає, що КРІ повинні відповідати таким критеріям:

Specific (конкретність): кожен показник повинен бути чітко сформульованим і спрямованим на конкретний аспект роботи або результат. Наприклад, для відділу продажів конкретним показником може бути "кількість нових клієнтів за місяць".

Measurable (вимірюваність): показники повинні бути кількісно вимірюваними, щоб можна було об'єктивно оцінити результат. Вимірюваність дозволяє регулярно моніторити прогрес і здійснювати коригування в стратегіях досягнення мети.

Achievable (досяжність): важливо, щоб встановлені показники були реалістичними та досяжними, враховуючи наявні ресурси, компетенції та можливості підприємства. Надмірно високі або нездійсненні показники можуть демотивувати команду.

Relevant (відповідність): KPI повинні бути релевантними стратегічним цілям підприємства і сприяти загальному успіху. Наприклад, для підвищення ефективності виробництва показник, пов'язаний зі зниженням рівня браку, буде більш актуальним, ніж загальна кількість виготовленої продукції.

Time-Bound (обмеженість у часі): кожен показник має бути встановлений на конкретний період (місяць, квартал, рік), щоб мати можливість оцінити прогрес протягом цього часу. Це дозволяє підрозділам працювати у визначені строки і підтримувати заданий темп.

Впровадження SMART-KPI дає змогу кожному підрозділу досягати індивідуальних результатів, що в сукупності наближає підприємство до його стратегічних цілей. Розробка KPI відповідно до принципів SMART також допомагає уникнути розмитості цілей, сприяє ясності в комунікації, знижує ризик непорозумінь і підвищує залученість співробітників. Завдяки цьому можна встановити високий рівень відповідальності за результати та збалансувати індивідуальні досягнення з загальними бізнес-цілями.

Ключові показники ефективності повинні бути взаємозумовлені з стратегічними цілями підприємства. Для цього рекомендується використовувати принципи SMART (рис. 3.9).

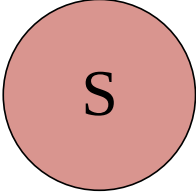
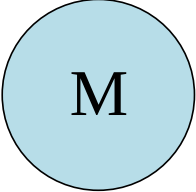
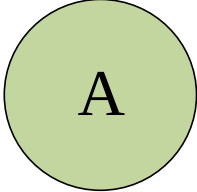
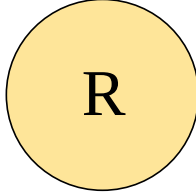
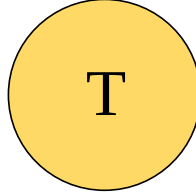
				
Specific	Measurable	Achievable	Relevant	Time-bound
Конкретність	Вимірюваність	Досяжність	Відповідність	Обмежена в часі

Рис. 3.9. Принципи SMART

Цілі мають бути максимально конкретними, щоб співробітники чітко розуміли очікуваний результат і напрямок дій. Наприклад, формулювання

«збільшити продуктивність відділу на 10% у наступні 6 місяців» є набагато більш зрозумілим, ніж загальне «покращити продуктивність». Це дає співробітникам чітке уявлення про те, до чого вони мають прагнути.

Крім того, важливо, щоб цілі були вимірюваними, що дозволяє об'єктивно оцінювати результати роботи. Коли є чітка метрика, з'являється можливість регулярно моніторити прогрес, аналізувати та коригувати заходи для досягнення мети. Наприклад, «підвищити продажі на 15% у першому кварталі» дає чітку цифру, яку можна відстежувати.

Реалістичність і досяжність також є необхідними умовами для того, щоб цілі сприймалися як мотивуючі, а не демотивуючі. Завищені цілі можуть викликати розчарування у працівників, якщо вони не мають достатніх ресурсів чи можливостей для їх реалізації. Важливо враховувати поточні можливості підприємства, щоб завдання були посильними і заохочували до розвитку.

Цілі також мають бути релевантними загальній стратегії підприємства. Це гарантує, що зусилля команди спрямовані на досягнення головних орієнтирів компанії. Кожна ціль повинна бути значущою і гармоніювати з основними напрямками бізнесу, забезпечуючи взаємопов'язаність між досягненнями підрозділів та стратегічним розвитком.

Нарешті, наявність чітко визначених часових рамок є обов'язковою складовою. Встановлення конкретного періоду дозволяє уникнути розмитості у досягненні цілей, забезпечує необхідну динаміку у роботі над ними та формує відчуття відповідальності за результат.

Завдяки такому підходу, відповідно до SMART, співробітники матимуть чітке уявлення про свої завдання, що сприятиме підвищенню загальної ефективності підприємства та забезпеченню досягнення стратегічних цілей.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів ФОП «Муратов»

Розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ФОП «Муратов», потребують не тільки обґрунтування прогнозованого позитивного впливу на діяльність підприємства, а й розрахування економічного ефекту, який містить контроль витрат на впровадження запропонованих заходів та очікуваний результат господарської діяльності.

Розробка комплексної програми передбачає збільшення прибутковості та посилення конкурентоспроможності підприємства за допомогою багатьох показників з управління персоналом. Одним із ключових показників є показник продуктивності праці. Завдяки реалізації комплексної програми з акцентом на підвищення продуктивності праці компанія може досягти помітного зростання загальної рентабельності та конкурентних переваг.

На основі показника продуктивності праці здійснимо розрахунок очікуваного приросту продуктивності та зіставимо його з витратами на впровадження комплексної програми мотивації на рік. В табл. 3.9. наведені вихідні дані для розрахунку.

Таблиця 3.9

Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту від впровадження комплексної програми мотивації

Продуктивність праці за 2023 рік, од. продукції на одного працівника	175
Кількість працівників, осіб	24
Очікуваний приріст від мотивації, %	15
Витрати на впровадження програми мотивації, грн.	250000
Вартість реалізації однієї одиниці продукції, грн.	1000

Очікуване збільшення продуктивності праці від впровадження заходу розраховується за формулою:

$$\Delta P = P_6 \times (1 + \Delta P_m) - P_6 \quad (3.1)$$

де ΔP – очікуваний приріст продуктивності;

P_6 – базова продуктивність;

ΔP_m – приріст продуктивності від мотивації.

Розрахуємо показник в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Результат розрахунку очікуваного збільшення продуктивності праці

Базова продуктивність на одного працівника, P_6	175
Очікуваний приріст продуктивності від мотивації, ΔP_m	15%
Очікуваний приріст продуктивності праці, ΔP	26,25
Загальний очікуваний приріст продуктивності праці, ΔP_3	$26,25 \times 24 = 630$

Для оцінки економічного ефекту від підвищення продуктивності праці розрахуємо очікуваний річний приріст доходу та чистий прибуток з урахуванням витрат на реалізацію програми. Основою для цих розрахунків є загальний прогнозований приріст продуктивності у 630 одиниць реалізованої продукції на рік.

Завдяки збільшенню обсягу реалізованої продукції та мінімізації витрат на виробництво кожної одиниці очікується приріст доходу, який перевищує витрати на впровадження програми. Це підвищить чистий прибуток підприємства та забезпечить швидшу окупність інвестицій, сприяючи стабільному зростанню та покращенню фінансових показників у довгостроковій перспективі. Цей підхід дозволяє підприємству раціонально інвестувати у підвищення продуктивності, зберігаючи контроль над витратами, і при цьому суттєво підвищує загальну ефективність роботи, що відобразатиметься у фінансових показниках та конкурентоспроможності.

Приріст доходу розраховується за наступною формулою:

$$\Delta R = \Delta P_3 \times C_{cp} \quad (3.2)$$

де ΔR – приріст доходу;

ΔP_z – загальний приріст продуктивності праці;

C_{cp} – середня вартість реалізації однієї одиниці продукції.

Річний чистий прибуток розраховується за формулою:

$$NPr = \Delta R - C \quad (3.2)$$

де NPr – чистий прибуток;

ΔR – приріст доходу;

C – витрати на впровадження.

Результат розрахунків наведений в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Економічний ефект від впровадження комплексної програми
мотивації на підприємстві ФОП «Муратов»**

Загальний приріст продуктивності праці, ΔP_z	630 од. продук.
Середня вартість реалізації однієї одиниці продукції, C_{cp}	1000 грн.
Приріст доходу, ΔR	630000 грн.
Витрати на впровадження програми мотивації, C	250000 грн.
Чистий річний прибуток, NPr	380000 грн.

Виходячи з розрахунку економічного ефекту, чистий річний прибуток від впровадження комплексної програми мотивації становить 380 тис. грн.

Перехід до окремих аспектів удосконалення існуючої системи мотивації на підприємстві ФОП «Муратов», передбачає визначення економічного ефекту від модернізації системи оплати праці через впровадження гнучкої моделі винагороди, оптимізації корпоративної культури, налагодження внутрішньої комунікації та включення інноваційних підходів. Розрахунок економічного ефекту від впровадження даних заходів потребує визначення показників діяльності підприємства, на які можуть вплинути кожен із запропонованих заходів (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Показники діяльності підприємства ФОП «Муратов»

Таким чином проведемо розрахунок впливу кожного з заходів на показники діяльності підприємства ФОП «Муратов»

Досвід впровадження на підприємствах гнучкої моделі винагороди показує, що при цьому може бути підвищено надійність роботи працівників та продуктивності праці на 1-5%, звідси прямо пропорційно обсяг продажів підприємства, також зниження плинності кадрів через підвищення лояльності працівників.

За умови, що від впровадженого заходу, продуктивність праці збільшиться на 5%, розрахуємо приріст продуктивності. Розрахунок наведений в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок приросту продуктивності праці від впровадження гнучкої моделі винагороди

Базова продуктивність, од. продукції	4200
Приріст продуктивності від впровадження гнучкої моделі винагороди, %	5
Очікуваний приріст продуктивності, од. продукції	210
Середня вартість од. продукції, грн.	1000
Очікуваний приріст доходу, грн.	210000

Оптимізація корпоративної культури має глибокий вплив на зменшення плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності та залученості працівників, що позитивно відображається на економічних показниках підприємства.

Підвищення рівня задоволеності працівників корпоративною культурою, яка відповідає їхнім цінностям і сприяє розвитку командного духу, призводить до зниження рівня плинності в середньому на 10%. Оптимізація корпоративної культури не лише забезпечує позитивний психологічний клімат, але й приносить реальні економічні вигоди, сприяючи довгостроковому розвитку підприємства. Розрахунок представлений в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Розрахунок економії витрат, пов'язаних з плинністю кадрів від оптимізації корпоративної культури

Витрати на плинність кадрів, грн.	50000
Очікуване зменшення витрат від оптимізації корпоративної культури, %	10
Економія витрат, пов'язаних з плинністю кадрів	5000

Налагодження внутрішньої комунікації впливає на підвищення швидкості виконання виробничих завдань, що прямо пропорційно впливає на підвищення продуктивності праці на 3%. Включення інноваційних підходів може підвищити продуктивність праці на 5%. Розрахунок наведений в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Розрахунок приросту продуктивності праці від налагодження внутрішньої комунікації та включення інноваційних підходів

Базова продуктивність, од. продукції	4200
Приріст продуктивності від налагодження внутрішньої комунікації, %	3
Приріст продуктивності від включення інноваційних підходів, %	5
Очікуваний приріст продуктивності від налагодження внутрішньої комунікації, од. продукції	126
Очікуваний приріст продуктивності від включення інноваційних підходів, од. продукції	210
Середня вартість од. продукції, грн.	100
Очікуваний приріст доходу від налагодження внутрішньої комунікації, грн.	126000
Очікуваний приріст доходу від включення інноваційних підходів, грн.	210000

Згідно з розрахунками, наведеними в таблиці 3.15, сумарний дохід від впровадження заходів щодо підвищення мотивації персоналу в ФОП «Муратов» відображає економічний ефект, отриманий завдяки ряду запроваджених змін у системі мотивації. Виходячи з підрахунків, впровадження заходів з підвищення мотивації забезпечує значний приріст дохідності підприємства. Сумарний економічний ефект демонструє, що інвестиції в мотивацію персоналу окуповуються завдяки оптимізації ресурсів, покращенню якості роботи та підвищенню загальної продуктивності.

Підвищення мотивації персоналу в ФОП «Муратов» не лише позитивно впливає на рівень задоволеності працівників, а й забезпечує підприємству стабільне зростання прибутків та зміцнення його ринкових позицій.

Таблиця 3.15

Сумарний дохід від впровадження заходів щодо підвищення мотивації персоналу ФОП «Муратов»

Очікуваний приріст доходу від впровадження гнучкої моделі винагороди, тис. грн.	210000
Економія витрат, пов'язаних з плинністю кадрів завдяки оптимізації корпоративної культури, тис. грн.	5000
Очікуваний приріст доходу від налагодження внутрішньої комунікації, тис. грн.	126000
Очікуваний приріст доходу від включення інноваційних підходів, тис. грн.	210000
Сумарний дохід, тис. грн.	551000

Наступним етапом щодо визначення економічного ефекту, розрахуємо суму витрат на впровадження заходів мотивації. Розрахунок передбачає оцінку всіх необхідних витрат для кожного з аспектів вдосконалення системи мотивації. Проведення всебічного розрахунку витрат на впровадження мотиваційних заходів дає змогу оцінити ефективність запланованих змін та підтвердити доцільність інвестицій у розвиток мотиваційної системи на підприємстві (табл. 3.16).

**Сума витрат на впровадження запропонованих заходів щодо
підвищення мотивації персоналу ФОП «Муратов»**

Найменування витрат	Сума витрат
Витрати на модернізацію системи оплати праці, грн.	150000
Витрати на оптимізацію корпоративної культури, грн.	
– витрати на тренінги та навчання	40000
– витрати на організацію корпоративних заходів	20000
Витрати на налагодження внутрішньої комунікації, грн.	
– витрати на впровадження сучасної комунікаційної платформи	516
– витрати на організацію тимбілдінг заходів	15000
– витрати на нові інструменти комунікації	1000
Витрати на включення інноваційних підходів, грн.	
– витрати на гейміфікацію	1000
– витрати на автоматизацію рутинних процесів	5000
– витрати на створення комфортного робочого середовища	30000
Загальна сума витрат, тис. грн.	262516

Отже, очікуваний дохід від впровадження запропонованих заходів становить 551 тис. грн., сума витрат на впровадження 262516 тис. грн. Звідси чистий річний прибуток від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення мотивації працівників ФОП «Муратов» становитиме 288484 тис. грн.

Розрахунок чистого річного прибутку показує, що з урахуванням витрат та очікуваного доходу підприємство отримає 288484 тис. грн. чистого прибутку за рік. Це свідчить про ефективність впровадження заходів з підвищення мотивації, оскільки інвестиції в людський капітал та покращення умов праці забезпечують значний позитивний вплив на фінансовий результат підприємства. Комплексний підхід до мотивації персоналу та покращення робочого середовища не лише сприяє поліпшенню атмосфери в колективі, а й безпосередньо впливає на прибутковість, створюючи міцний фундамент для подальшого розвитку і зростання підприємства.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

У третьому розділі розглянуто заходи для підвищення мотивації персоналу на підприємстві ФОП «Муратов». Основні аспекти включають розробку комплексної програми мотивації, що враховує потреби співробітників, особливості роботи на підприємстві та стратегічні цілі компанії. Запропонована програма охоплює як матеріальні, так і нематеріальні чинники мотивації, зокрема преміювання за досягнення цільових показників, забезпечення кар'єрного зростання та професійного розвитку, а також створення комфортних умов праці.

Удосконалення існуючих методів передбачає адаптацію наявних підходів до мотивації до специфіки роботи співробітників. Зокрема, йдеться про гнучку систему оплати праці, запровадження додаткових бонусів за перевиконання плану, а також поліпшення соціальних гарантій, таких як додаткові дні відпустки, медичне страхування тощо.

Впровадження нових методів мотивації включає розвиток нематеріальних стимулів, як-от програми навчання та підвищення кваліфікації, проведення корпоративних заходів та створення сприятливої атмосфери для командної роботи. Також розглядається можливість залучення співробітників до участі в управлінні підприємством через внесення пропозицій та ініціатив.

На основі розробленої програми було проведено розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів, що показав прогнозоване зростання продуктивності праці та зниження плинності кадрів. Отже побудовано структуру комплексної програми мотивації працівників ФОП «Муратов», яка складається з стратегічних цілей підприємства та цілей мотиваційної програми, потреб та інтересів працівників, мотиваційного механізму за допомогою матеріальних та нематеріальних стимулів, врахування їх життєвого циклу, а також управління чинниками впливу та

моніторингу ефективності програми мотивації. Для визначення потреб та інтересів працівників проведено аналіз продуктивності та поведінки персоналу на основі ключових показників продуктивності та їх кореляційного аналізу. Виходячи з аналізу, виявлено потребу працівників в матеріальному стимулюванні, кар'єрному рості, забезпеченні комфортних умов, а також потребу в підвищенні командного духу, поліпшенні комунікацій, загальної сприятливої атмосфери на підприємстві, оптимізації процесів та впровадження нових технологій мотивації.

На основі аналізу та оцінки системи мотивації персоналу на підприємстві ФОП «Муратов» та виявлення ключових її недоліків, було розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації шляхом таких заходів, як модернізація системи оплати праці через впровадження гнучкої моделі винагороди, оптимізації корпоративної культури, налагодження внутрішньої комунікації, включення інноваційних підходів. А також впровадження моніторингу та оцінки діючої системи мотивації за допомогою ключових показників ефективності (KPI) з урахуванням принципів SMART.

Під час розрахунку економічного ефекту, приріст продуктивності праці від впровадження комплексної програми мотивації склав 630 одиниць продукції на рік, чистий річний прибуток склав 380 тис. грн.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення мотивації персоналу на підприємстві ФОП «Муратов» представив наступну ситуацію. Приріст продуктивності праці від впровадження гнучкої моделі мотивації зіставив 210 одиниць продукції на рік. Економія витрат, пов'язаних з плинністю кадрів через оптимізацію корпоративної культури, заощадила 5 тис. грн. за рік. Приріст продуктивності праці від налагодження внутрішньої комунікації склав 126 одиниць продукції на рік. Приріст продуктивності праці від включення інноваційних підходів склав 210 одиниць продукції на рік. Загальний чистий річний прибуток зіставив 288484 тис. грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі проведено аналіз теоретичних основ управління мотивацією персоналу, базуючись на дослідженнях сучасних науковців, які спеціалізуються на питаннях ефективного управління персоналом. Розділ охоплює основні концепції мотивації, розглядаючи їх розвиток від класичних теорій до сучасних моделей, що застосовуються в управлінні персоналом підприємств. Далі розглянуто сучасні підходи до мотивації, зокрема теорію само детермінації, яка акцентує на важливості внутрішньої мотивації, автономії працівників та їхньої залученості в процеси прийняття рішень. У цьому контексті підкреслено роль корпоративної культури, яка сприяє розвитку позитивного ставлення працівників до компанії та забезпечує відповідність індивідуальних цінностей співробітників з цінностями підприємства.

Окремо висвітлено методи нематеріальної мотивації, які набувають значної популярності в умовах сучасного ринку праці. Розглянуто такі інструменти, як розвиток персоналу, кар'єрне зростання, можливості професійного навчання, визнання досягнень, а також баланс між роботою і особистим життям.

У розділі також акцентовано увагу на ефективних практиках управління мотивацією на основі інтеграції матеріальних та нематеріальних чинників, які дозволяють створити стабільну й продуктивну робочу атмосферу. Розглянуто приклади успішного впровадження мотиваційних систем, які орієнтовані на стимулювання як особистого розвитку працівників, так і на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Надано сутність поняття «мотивація», розглянуто основні теорії мотивації, їх класифікацію та фактори впливу, які важливі для сучасних підприємств. Розкрито психологічні механізми мотивації, які пов'язані з

потребами, переконаннями, спонуканнями до дії, які сприяють реалізації як особистих інтересів працівника, так і цілей організації.

Особлива увага приділена ролі мотивації в системі управління персоналом, де розглянуто ключові принципи та варіанти побудови ефективної системи мотивації, механізми її функціонування та методи оцінки ефективності. Важливим є розгляд існуючих методів і інструментів мотивації, де проаналізовано еволюцію підходів і розроблено сучасну структуру мотиваційних методів і інструментів, що відповідають потребам підприємств в умовах динамічного ринку.

Другий розділ складається з характеристики діяльності підприємства ФОП «Муратов», аналізу його техніко-економічних показників роботи та аналізу системи мотивації персоналу, а також оцінки ефективності діючої системи мотивації. ФОП «Муратов» засновано у 2015 році на території Харківської області, основним видом діяльності якого є роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет.

Аналіз економічних показників роботи показав, що протягом 2021-2023 р.р. показник продуктивності праці збільшувався, за рахунок чого збільшувалася й рентабельність продажів. Також збільшився показник річного фонду заробітної плати та середньорічна чисельність персоналу. Показник плінності кадрів навпаки демонстрував динаміку до зниження.

При аналізі системи мотивації персоналу на підприємстві ФОП «Муратов» було виявлено різноманітну систему, яка включає в себе економічні, соціальні, організаційні, розвиваючі, моральні та психологічно-соціальні методи стимулювання, які охоплюють як матеріальну, так й нематеріальну мотивацію.

Показники оцінки ефективності системи мотивації персоналу продемонстрували, що протягом 2021-2023 основні показники продуктивності праці, виробіток та трудомісткість показували позитивну динаміку. Показник зарплато місткості збільшувався за рахунок забезпечення росту заробітної

плати. Результати анкетування працівників підприємства ФОП «Муратов» виявили позитивний рівень задоволеності та залученості працівників.

Таким чином підприємство ФОП «Муратов» має тенденцію до розвитку. Для подальшого розвитку було запропоновано модернізацію систему оплати праці, наладити внутрішню комунікацію, оптимізувати корпоративну культуру та придивитися до інноваційних підходів до управління мотивацією персоналу.

В третьому розділі розроблено рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу ФОП «Муратов».

Першою рекомендацією є розробка комплексної програми мотивації, метою якої є підвищення ефективності діяльності працівників, показників продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та досягнення стратегічних цілей, які спрямовані на розвиток підприємства та підвищення його результативності та конкурентоспроможності. Приріст продуктивності праці від впровадження комплексної програми мотивації складає 630 одиниць продукції на рік, чистий річний прибуток складає 380 тис. грн.

Другою рекомендацією є вдосконалення системи мотивації шляхом таких заходів, як модернізація системи оплати праці через впровадження гнучкої моделі винагороди, оптимізації корпоративної культури, налагодження внутрішньої комунікації, включення інноваційних підходів. А також впровадження моніторингу та оцінки діючої системи мотивації за допомогою ключових показників ефективності (KPI) з урахуванням принципів SMART. Приріст продуктивності праці від впровадження даних заходів становить 546 одиниць продукції на рік, економія витрат, пов'язаних з плинністю кадрів заощаджує 5 тис. грн. за рік. Загальний чистий річний прибуток становить 288484 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П., Міщук В.В. (2016) Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 232–236
2. . Балабанова, Л. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . – Київ : Центр учбової літератури, 2019 . – 468 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
4. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Мукачевський державний університет: Економіка і суспільство. – 2017. – Випуск № 10 – С. 166-171.
5. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського: Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. – Випуск № 3. С. 210-214.
6. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. – 2023. – № 57.
7. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2015. № 4. С. 64-66.
8. Борданова Л.С., Рощина Н.В., Семенченко Н.В. Управління персоналом (видання друге): електронне наукове фахове видання Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського, 2022. – 119 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47918/1/Upravlinnia_personalom.pdf

9. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/105.pdf.
10. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. x, No. x, 2023, pp. 133-139. doi: 10.46299/j.isjmef.20230202.14.
11. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
12. Грідін О.В. Ефективне управління персоналом як запорука успішного розвитку організації // Управління розвитком соціально-економічних систем: Друга Міжнародна науково-практична конференція, 11–12 квітня 2019 р.: тези доповіді. Харків: ХНТУСГ, 2019. С. 189–191.
13. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Економіка та управління підприємствами: «Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». Випуск 10, 2021. – С. 22-28.
14. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2018. № 2. С. 20 – 22 64
15. Долгальова О., Ремесник Т. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. Донбаська національна академія будівництва і архітектури: Галицький економічний вісник. – 2021. – Краматорськ.
16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
17. Жулавський А.Ю., Лобанова А.М. Зарубіжний досвід мотивації персоналу організацій. – 2021.

18. Заставнюк Л.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 506-514.
19. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С.58-62.
20. Ігнатюк Вікторія, Туніна Ганна. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08.
21. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140-143.
22. Катрусяк Х. Еволюція поглядів на мотивацію персоналу на підприємстві. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – 2020. – С. 35-37.
23. Кімлик В.М., Носань Н.С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького: Підприємство та інновації. – Випуск № 28. – 2023. – С. 37-41.
24. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. No 1. С. 218–234.
25. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2017. 337 с.
26. Колєсник Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. Право і Безпека. 2015 № 3. С. 114-120.
27. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Національний університет «Запорізька політехніка»: Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2020.

28. Лазарєв С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. Мотивація і оплата праці. 2018. №1. С. 48-53.
29. Маслова С.О. Мотивація як фактор ефективності праці / С.О. Маслова, К.Є. Кононюк // Вісник ЖДТУ. – 2018. – №2. – С.85-89
30. Меленчук І.І., Яремко І.І. Підвищення мотивації персоналу як чинник ефективності діяльності організації. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»: Секція IV. Менеджмент, публічне управління та адміністрування. – №17. – 2022. – С. 94-98.
31. Назаренко С.А., Малиновський А.І. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького: Економіка та суспільство. – Випуск № 57. – 2023.
32. Носань Н.С., Коршуков Р.В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. Випуск № 26. – 2021.
33. Остапйовський І.Є. Актуальність ідей Анрі Файоля в умовах сьогодення / І.Є. Остапйовський, Т.П. Остапйовська // Формування професійної культури керівника навчального закладу в сучасному освітньому середовищі : зб. матеріалів / укл. М. О. Стащенко. – Луцьк : ВІППО, 2015. – С. 82-86.
34. Полюк Н. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві // Економіка та держава. – 2020. – № 4. – С. 102–106.
35. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємства в умовах сучасних викликів. Західноукраїнський національний університет: Трансформаційна економіка. – № 2(02). – 2023. – С. 45-48.
36. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Одеський національний морський університет: Одеса. – 2021. – № 3(76). – С. 47-63.
37. Семендяк В.М. Сучасне сприйняття «Принципів наукового менеджменту» Ф.Тейлора. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка: Економіка та суспільство. – Випуск № 40. – 2022.

38. Семенова Л.Ю., Татаринова К.С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. Університет митної справи та фінансів // Молодий вчений. – 2019. – № 1(65). – С. 238-241.

39. Ситник Н.С., Чепіль Ю.Б. Мотивація як чинник стимулювання людей до ефективної діяльності. Львівський національний університет імені Івана Франка. // Молодий вчений. – 2021. – № 4(92). – С. 331-335.

40. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / О.А. Сікун // Молодий вчений. – 2019. – № 1(65) – С. 506-510.

41. Соколов Д.В. Дослідження ефективних методів мотивації та визначення факторів, що негативно впливають на мотиваційний процес. Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. 2021.

42. Телишевська Л.І., Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. Харківський національний університет будівництва та архітектури // Молодий вчений. – 2018. – №7(59) – С. 498-502.

43. Теребух А.А., Ільницька-Гикавчув Г.Я. Принципи та методи мотивації працівників туристичного підприємства. Молодий вчений. 2019. № 5(69). С. 593-596.

44. Тищенко А.С., Чупріна М.О. Практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах ведення сучасного бізнесу. / А.С. Тищенко, М.О. Чупріна // Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»: Актуальні проблеми економіки та управління. Випуск 14 – Київ. – 2020.

45. Управління персоналом: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 051 «Економіка» спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина, Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря

Сікорського – Електронні текстові дані (1 файл: 2,02 Мбайт). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 102 с.

46. Управління персоналом: навчальний посібник / О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова, І.В. Паламарчук, О.В. Семенцова. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 226 с.

47. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

48. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

49. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом / А. С. Устіловська // Молодий вчений. – 2017. – № 4.4. – С. 112-115. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4.4_28

50. УЗУН М. В. / Внутрішній мотиваційний механізм інноваційної діяльності персоналу морських портів,- 2020 -173 с.

51. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 87–91.

52. Шаповал О.А. /Управління персоналом підприємства. - 2020 - 550 с.

53. Шевчук О.Ю., Горпинич В. Зарубіжний досвід формування системи мотивації персоналу підприємства. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. – 2019.

54. Шевчук О.Я., Орлова К.Є. Мотивація як один із ключових факторів підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємства. Житомирський державний технологічний університет. 2017.

55. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с
56. HR-менеджмент: навч. посіб. / І.М. Сочинська-Сибірцева, А.О. Дорецька, Т.В. Тушевська. – Кропивницький: ЦНТУ, 2022. – 278 с.
57. Becker J.M., Boyl M.A. Motivation in Human Resource Management, 2023.
58. Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Keyes, C.L. (2002). Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. In C.L. Keyes & J. Haidt (Eds.), Flourishing: The Positive Person and the Good Life (pp. 205-224). Washington D.C.: American Psychological Association.
59. Ryan R.M., Deci E.L. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: Guilford Press, 2017. – 756 p.
60. Upstalsboom. (n.d.). Kulturwandel. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://kulturwandel.org/project/upstalsboom/>.
61. <http://www.kharkivosvita.net.ua/document/3407>
62. <http://kharkiv.rocks/reestr/659036>
63. https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37_0.html
64. https://otherreferats.allbest.ru/management/00191880_1.html
65. https://stud.com.ua/59085/menedzhment/analiz_kadrovogo_potentsialu
66. <https://library.if.ua/book/61/4367.html>
67. <http://global-national.in.ua/archive/10-2020/113.pdf>
68. https://pidruchniki.com/1502111950796/menedzhment/analiz_plinnosti_personalu
69. <http://osvita.ua/vnz/reports/management/13372/>
70. <http://mirznani.com/a/168519-7/motivatsya-personalu-organizats-ta-metodi-pdvishchennya-efektivnost-7>
71. <https://buklib.net/books/28910/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мотиваційний механізм є важливим елементом організації підприємницької діяльності, оскільки він визначає, наскільки ефективно підприємці та їхні команди здатні досягати поставлених цілей. В сучасних умовах високої конкуренції, швидких змін технологій та глобалізації, успішне функціонування бізнесу залежить не лише від фінансових ресурсів і стратегічного планування, а й від здатності ефективно мотивувати як керівників, так і працівників.

Мотивація в підприємницькій діяльності охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Це стосується не лише отримання прибутку, а й задоволення потреб у самореалізації, визнанні, розвитку інновацій та підтримці команди. Ефективно побудований мотиваційний механізм сприяє досягненню вищих результатів, підвищенню продуктивності праці, поліпшенню якості продуктів і послуг, а також створенню позитивної організаційної культури [1].

Тому дослідження мотиваційного механізму є важливим для розуміння того, як підприємства можуть досягти стійкого розвитку і конкурентних переваг на ринку, використовуючи оптимальні підходи до стимулювання своєї команди і керівництва.

Алгоритм формування мотивації до підприємництва є важливим процесом, який допомагає розвинути у людей бажання займатися підприємницькою діяльністю, а також забезпечити їх необхідними знаннями та навичками. Формування мотивації до підприємництва включає етапи визначення цілей, формування бізнес-ідеї, навчання, розробки плану та підтримки гнучкості. Ефективний мотиваційний механізм допомагає підприємцю не тільки почати власну справу, але й забезпечує довготривалий успіх у динамічному бізнес-середовищі.

Ефективна мотивація підприємців та їхніх команд дозволяє не лише досягати короткострокових цілей, таких як підвищення прибутку та продуктивності, але й забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. В умовах динамічних змін на ринку, технологічного прогресу та посилення конкуренції мотивація є одним з основних інструментів, що допомагає підприємствам адаптуватися до нових викликів. Формування мотивації до підприємницької діяльності є комплексним процесом, який залежить від поєднання особистих прагнень, зовнішніх умов і рівня підтримки. Щоб досягти успіху у підприємництві, необхідно не лише мати мотивацію, але й підтримувати її на належному рівні шляхом безперервного навчання, розвитку навичок та залучення до бізнес-спільнот.

Таким чином, впровадження продуманої мотиваційної системи є важливим завданням для будь-якого підприємства, яке прагне досягти успіху, стимулювати інновації та забезпечити стабільне зростання в умовах сучасного бізнес-середовища.

Література

1. Дем'яненко Т. І., Єршова А. В. (2018) Напрями стратегії розвитку системи мотивації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 21(1). С. 65-68. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_21\(1\)__16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_21(1)__16)

Utility Analysis Examples: Five Companies Per Outcome

Difference per business unit on outcome measure (e.g., customer loyalty) Between top and bottom quartile on employee engagement (as measured by GrandMean—or sum—of GWA items).	
<u>Turnover (high)</u>	<u>Difference</u>
mean	29%
range	14-51%
<u>Turnover (low)</u>	<u>Difference</u>
mean	10%
range	4-19%
Customer satisfaction/ <u>Loyalty measures^a</u>	<u>Difference</u>
mean	2.9%
range	1.9-4.4%
<u>Productivity measures</u>	<u>Difference</u>
mean	\$162k
range	\$80k-\$393k
Profitability measures <u>(% of sales)</u>	<u>Difference</u>
mean	2.0%
range	.87%-4.24%

Рис. Б. 1.1. – Показники між підрозділами з високим та низьким рівнем залучення працівників.

Probability of Business Unit Success as a Function of Employee Engagement

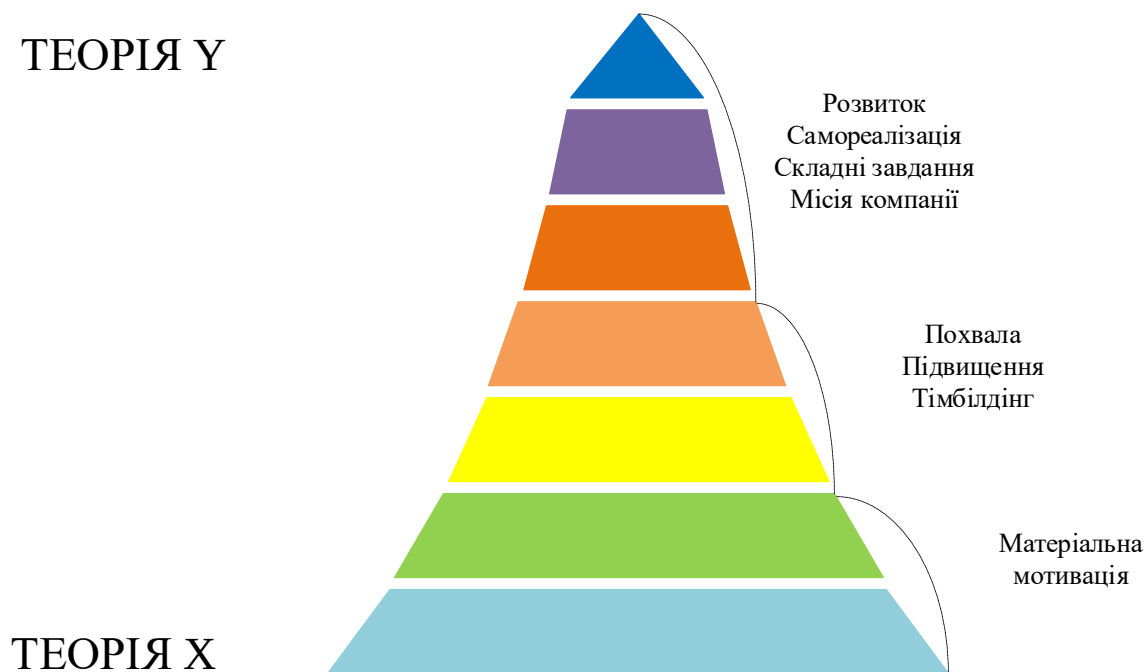
Employee engagement Percentile	Success rate (within companies) ^a	Success Rate (across companies) ^b
99	73%	78%
95	67%	71%
75	57%	59%
50	50%	50%
25	43%	41%
5	33%	29%
1	27%	22%

Рис. Б. 1.2. – Імовірність успіху бізнес-одиниці в залежності від залучення співробітників.



Рис. В. 1.1. – Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу

ТЕОРІЯ Y



ТЕОРІЯ X

Рис. Г. 1.1. – Теорія «X», «Y» Дугласа МакГрегора

ДОДАТОК Д



Рис. Д. 1.1. – Теорія очікування В. Врума

ДОДАТОК Е

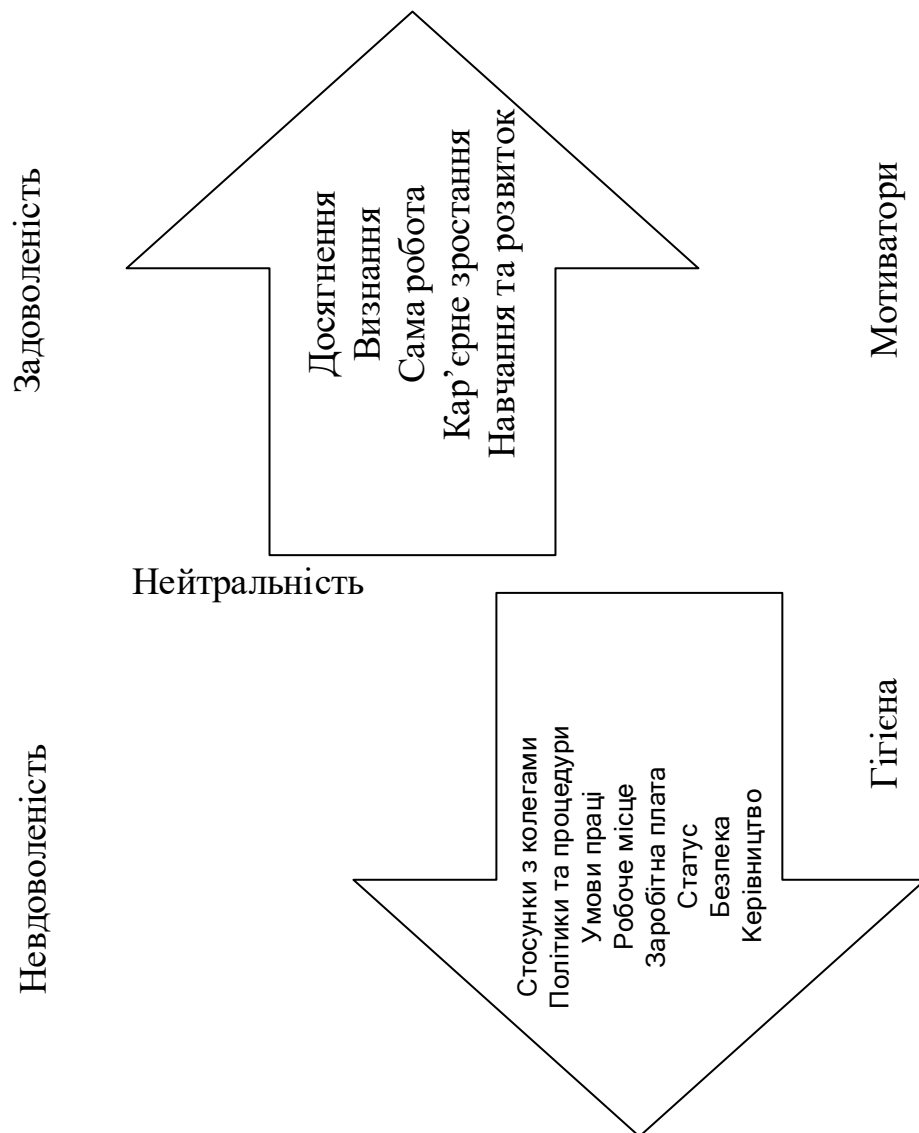


Рис. Е 1.1. – Двофакторна теорія Ф. Герцберга

ДОДАТОК Ж

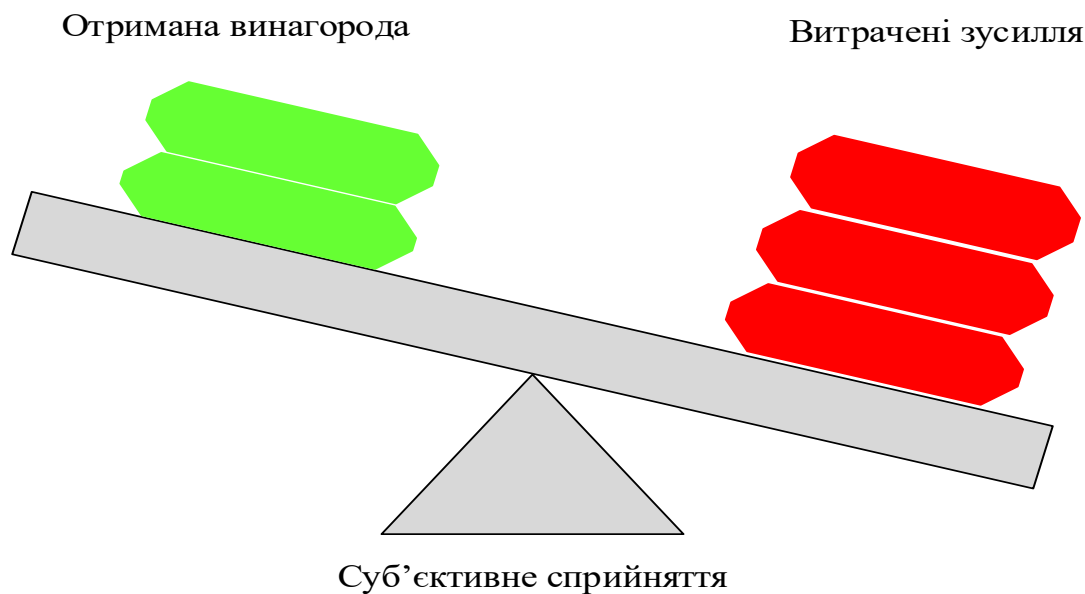


Рис.Ж. 1.1. – Сутність теорії справедливості С. Адамса

ДОДАТОК З

Зовнішнє середовище	Можливості – Opportunities	Загрози – Threats
	1. Розширення ринків; 2. Автоматизація та цифровізація; 3. Зростання популярності e-commerce; 4. Покращення умов праці.	1. Економічна нестабільність; 2. Висока конкуренція; 3. Регуляторні ризики; 4. Кібератаки.
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони – Strengths	Поле SO	Поле ST
1. Інноваційність; 2. Широкий асортимент продукції; 3. Висока якість обслуговування; 4. Місце розташування; 5. Кваліфікований персонал; 6. Соціальна відповідальність; 7. Ріст продуктивності праці; 8. Низка плинність кадрів; 9. Фінансове зростання.		
Слабкі сторони - Weaknesses	Поле WO	Поле WT
1. Залежність від ринку електронної торгівлі; 2. Позиціонування себе тільки як онлайн-мережі; 2. Обмежений географічний фокус; 3. Недостатній рівень диверсифікації.		

Рис. 3. 1.1. – SWOT-аналіз підприємства ФОП «Муратов»

ДОДАТОК И

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему:

«УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконала:

здобувачка групи ДМП-МТ23мг

(підпис)

Марія БИКОВА

Керівник роботи:

к.е.н., доц., доц. каф. ЕтаМ

(підпис)

Тетяна ДЕМ'ЯНЕНКО

Харків – 2024

Актуальність теми зумовлена важливістю у сучасному світі досягнення підприємством успішних результатів та загального розвитку бізнесу завдяки ефективній роботі персоналу та рівня його мотивації.

Метою магістерської (кваліфікаційної) роботи є створення умов, що сприяють підвищенню продуктивності, залученості та задоволеності працівників, а також забезпечення їхньої лояльності до підприємства.

Об'єктом дослідження є соціально-економічні процеси формування ефективної системи управління підприємствами.

Предметом дослідження є вивчення механізмів, методів та інструментів стимулювання працівників, які сприяють підвищенню їхньої ефективності, задоволеності працею та рівня залученості.

Завданнями роботи є: вивчення існуючих понять мотивації праці; розробка та впровадження ефективних мотиваційних програм, підтримка оптимального балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами, аналіз і коригування мотиваційних заходів, формування сприятливого робочого середовища.

Теоретичні підходи до визначення поняття «мотивація»

Автор	Визначення поняття
Р.М. Райан	Комплекс психологічних процесів, які спонукають до цілеспрямованої діяльності.
Дж. М. Бекер	Набір внутрішніх та зовнішніх сил, що стимулюють бажання та енергію у людей для досягнення цілей.
Л.С. Борданова	Усвідомлене людиною спонукання до активності, цілеспрямованому дії, вирішення поставлених завдань.
А.О. Климчук	Група мотивів, стимулів або внутрішніх і зовнішніх факторів, або як процес спонукання індивідів до певних дій.
Л.І. Заставнюк	Якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на само-мотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання.
А.М. Колот	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.



Рис. Мотивація як складова системи управління персоналом

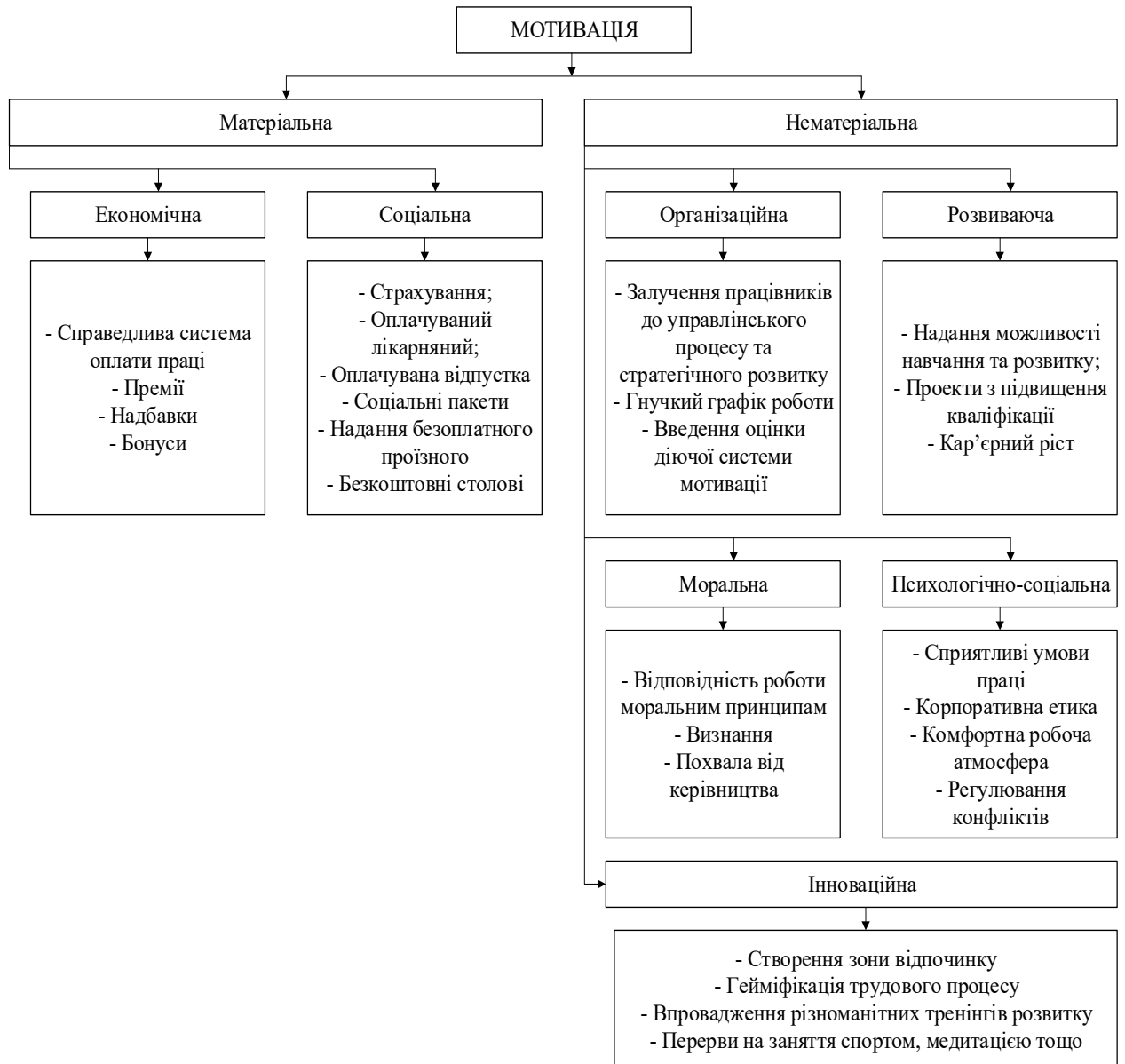


Рис. Сучасна структура мотивації

Показники ефективності діяльності підприємства за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Продуктивність праці, од. продукції	2988	3507	4200	519	693	17,4	19,8
Річний фонд заробітної плати, грн.	179500	236500	294000	57000	57500	31,8	24,3
Чисельність персоналу, осіб	18	21	24	3	3	16,7	14,3
Показники рентабельності продажів, %	16%	17,5%	18%	1,5	0,5	9,4	5,9

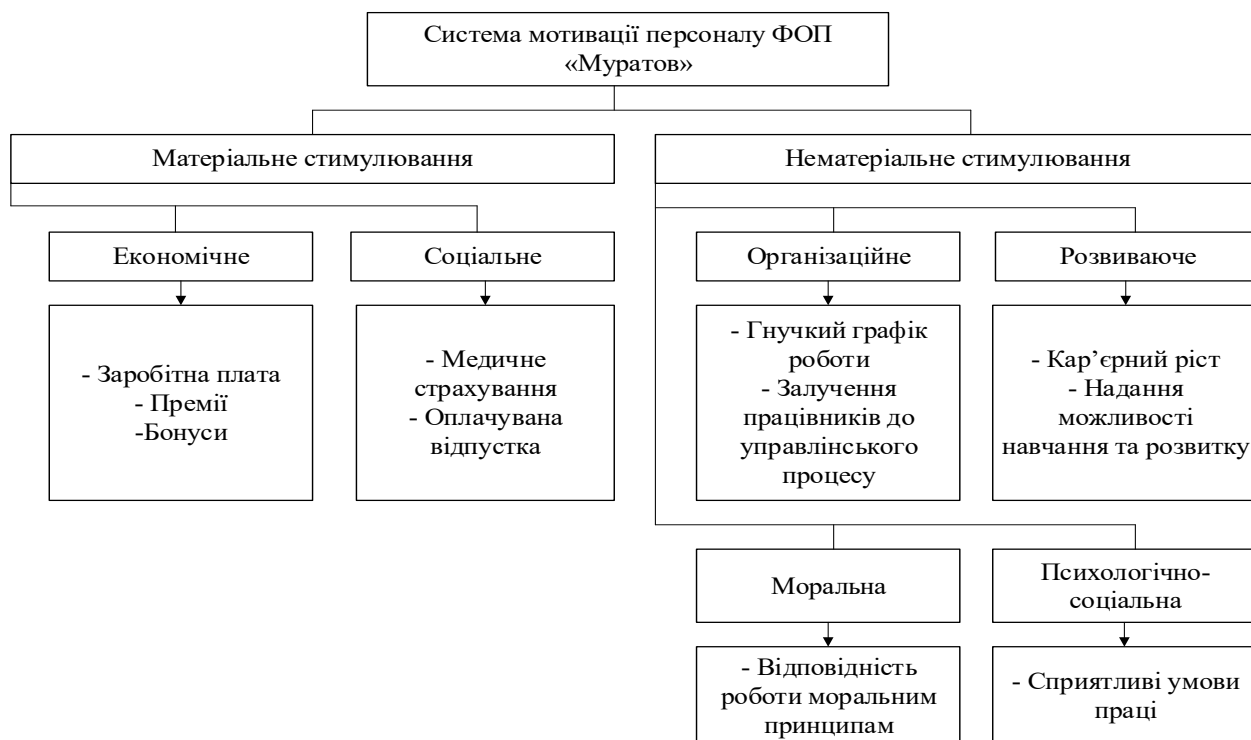


Рис. Система мотивації персоналу на підприємстві ФОП «Муратов»

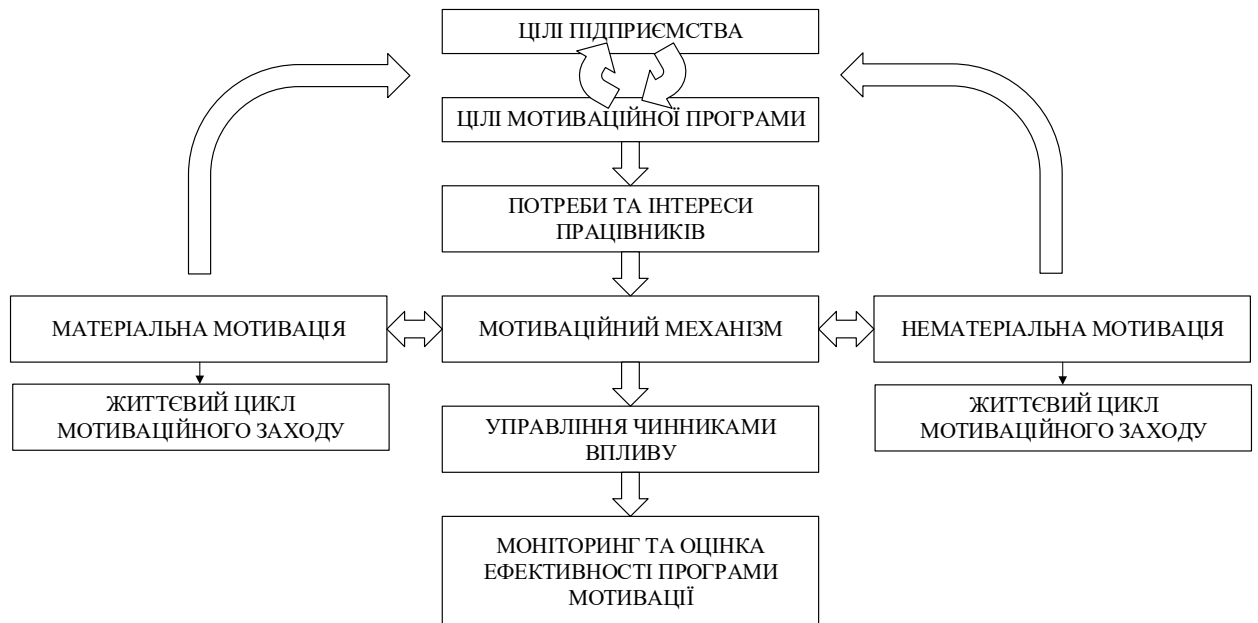


Рис. Комплексна програма мотивації працівників ФОП «Муратов»



Рис. Заходи щодо підвищення мотивації персоналу ФОП «Муратов»