

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ»
(назва факультету)

Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
(назва кафедри)

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

(підпис)

«25» листопада 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ДИПЛОМНА РОБОТА)**

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА»**

рівень вищої освіти: *другий (магістерський)*
спеціальність: *073 Менеджмент*
освітньо-професійна програма: *«Торговельний менеджмент»*

Виконав:

здобувач групи ДМП МТ-23 мг

(підпис)

Дарина ДРОНОВА

Керівник роботи:

к.т.н., доц., доц. каф. МТП

(підпис)

Вікторія ЧОБИТОК

Рецензент роботи:

к. е.н., доц.

(підпис)

Олена КІР'ЯН

Засвідчую, що у цій роботі
немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без відповідних
посилань
здобувач _____
(підпис)

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

здобувачу Дарині ДРОНОВІЙ

1. Тема: «Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства» 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, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані, фінансова та статистична звітність підприємства, внутрішня документація.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): формування стратегічних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві; визначення концептуальних аспектів формування системи мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві; надати загальні рекомендації використання інноваційних методів в системі мотивації персоналу.
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал): визначення сутності дефініції «управління мотивацією персоналу»; схема протікання мотиваційного процесу; основні завдання системи мотивації; основні принципи побудови системи мотивації персоналу; SWOT-аналіз ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»; динаміка кількісних техніко-економічних показників ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»; класифікація методів мотивації персоналу; результати впровадження інноваційних методів мотивації підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»; механізм побудови ефективної системи мотивації на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»; класифікація інноваційних методів мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

6. Консультант:

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

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

Керівник: _____ Вікторія ЧОБИТОК
(підпис)

Завдання прийняв до виконання: _____ Дарина ДРОНОВА
(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	Розробка та написання методичної частини роботи	18.11.2024 р	
6	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	21.11.2024 р	

Здобувач _____ Дарина ДРОНОВА
(підпис)

Нормоконтроль: _____ Марина ГНЄЗДІЛОВА
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Дронова Д.С. «Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства». – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» – Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. – Харків, 2024. – 165 с.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних, методологічних та практичних аспектів удосконалення системи мотивації на підприємстві. У дослідженні проаналізовано сутність, завдання та функції мотивації, а також розглянуто наявні підходи до удосконалення системи мотивації в сучасних умовах. Проведено оцінку нормативно-правової бази діяльності підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», техніко-економічних показників його роботи.

Метою роботи є узагальнення теоретичних та практичних аспектів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві, базою практичного дослідження виступає ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Об'єктом дослідження є процес управління системою мотивації на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Визначено основні стратегічні напрями удосконалення системи мотивації, концептуальні аспекти формування системи мотивації, а також актуальність застосування інноваційних методів мотивації.

Методологічною основою роботи є системний підхід, економіко-математичні методи, порівняльний та структурний аналіз, а також методи моделювання. Основні висновки можуть бути використані для покращення управління мотивацією персоналу на підприємствах.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, управління системою мотивації, мотиваційний процес, методи оцінки персоналу, інноваційні методи мотивації.

ANNOTATION

Dronova D.S. 'Improvement of the system of motivation of the enterprise staff.' - Manuscript.

Master's qualification thesis on specialty *Code and name of specialties*. – Educational and Research Institute «Ukrainian Engineering Pedagogics Academy» of V. N. Karazin Kharkiv National University. – Kharkiv, 2024. – 165 p.

The master's qualification work is devoted to the study of theoretical, methodological and practical aspects of improving the motivation system at the enterprise. The study analyses the essence, tasks and functions of motivation, as well as the existing approaches to improving the motivation system in modern conditions. The article also assesses the regulatory framework of PRAVEX GROUP LLC, technical and economic indicators of its operation.

The purpose of the work is to summarise theoretical and practical aspects of improving the system of staff motivation at an enterprise, with PRAVEX GROUP LLC as the basis for practical research.

The object of the study is the process of managing the motivation system at PRAVEX GROUP LLC. The main strategic directions of improvement of the motivation system, conceptual aspects of the motivation system formation, as well as the relevance of applying innovative methods of motivation are determined.

The methodological basis of the work is a systematic approach, economic and mathematical methods, comparative and structural analysis, as well as modelling methods. The main conclusions can be used to improve the management of staff motivation at enterprises.

Keywords: motivation, motivation system, motivation system management, motivational process, methods of personnel assessment, innovative methods of motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1 Сутність, роль та поняття управління мотивацією персоналу на підприємстві.....	
1.2 Сутність мотиваційного процесу відповідно до теорій мотивації	
1.3 Методи оцінки персоналу та формування системи мотивації на підприємстві.....	
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	
РОЗДІЛ 2 ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	
2.1 Аналіз діяльності підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	
2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	
2.3 Аналіз кадрового стану ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	
3.1 Формування стратегічних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	
3.2 Концептуальні аспекти формування системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	
3.3 Загальні рекомендації використання інноваційних методів в системі мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Ефективна система мотивації персоналу на підприємстві є важливим аспектом забезпечення його безперебійного функціонування зі збереженням конкурентоспроможності на ринку та підтримкою стабільного рівня всіх економічних показників. Кожен співробітник має власні мотиви та стимули, які спонукають їх до виконання своїх щоденних обов'язків. Аналіз поведінки працівників вимагає використання знань у поєднанні з досвідом, професійними навичками, освітнім рівнем, психологічними та матеріальними умовами тощо.

У цьому контексті проблема мотивації персоналу кожного підприємства є нагальним для вирішення питанням, що потребує від керівництва великої уваги та вкладення різних видів ресурсів. Розробка і впровадження заходів, що впливають на поведінку працівників, їхню працездатність та реалізацію творчого потенціалу, має важливе значення для підприємств будь-якої галузі, що підкреслює актуальність даної роботи.

Над проблематикою управління системою мотивації персоналу працювали чимало вчених, а саме: Ф.Ш. Урманов, А.А. Касімова, Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський, Л.І. Заставнюк, А.М. Колот, Л.Б. Боденчук, Л.С. Лютфалієва, К.Д. Беженар, Е.Г. Пустовит, Е.В. Басюк, О.Л. Горяча тощо.

Попри досить широке висвітлення питання удосконалення системи мотивації в наукових роботах, на практиці підприємці продовжують щоденно працювати над пошуком ефективних шляхів удосконалення системи мотивації персоналу. Саме тому, сьогодні вимагає звернути увагу на вдосконалення та перегляд процесу управління системою мотивації, з урахуванням змін в роботі підприємства через наявну нестабільність зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на діяльність кожного працівника підприємства.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних та практичних аспектів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві, базою практичного дослідження виступає ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

1. Розкрити сутність основних понять, що стосуються управління системою мотивації персоналу на підприємстві.
2. Розглянути сутність мотиваційного процесу відповідно до теорій мотивації.
3. Висвітлити наявні методи оцінки персоналу та основні аспекти формування системи мотивації на підприємстві.
4. Зробити аналіз діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» та провести SWOT-аналіз.
5. Проаналізувати техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».
6. Зробити аналіз кадрового стану досліджуваного підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» та застосувати факторний аналіз.
7. Сформувати стратегічні напрями удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за допомогою методу експертних оцінок.
8. Висвітлити концептуальні аспекти системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» та провести кореляційний аналіз.
9. Надати загальні рекомендації використання інноваційних методів в системі мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Об'єктом дослідження є процес управління системою мотивації на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Методи дослідження: метод узагальнення, метод аналогії, метод пояснення та опису, метод спостереження, структурно-логічний аналіз, методи графічного зображення та моделювання, розрахункові методи (факторний аналіз, кореляційний аналіз), метод експертних оцінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, роль та поняття управління мотивацією персоналу на підприємстві

Роль кожного працівника підприємства наразі важко переоцінити, бо збереження стабільності його функціонування в першу чергу залежить від злагодженої роботи всього персоналу як найціннішого ресурсу. При цьому, на працівників впливає низка факторів, які можуть тим чи іншим чином знижувати продуктивність їх праці. Саме тому, кожне підприємство під час здійснення своєї господарської діяльності стикається з надважливою проблемою мотивації працівників, яка набуває все більшого значення через те, що саме наявність правильної системи мотивації може спонукати співробітників до стабільно ефективної роботи.

Мотивація відіграє одну з провідних ролей в системі управління персоналом та вважається непрямим управлінням, яке відбувається через зацікавленість працівників за допомогою використання специфічних форм і методів забезпечення їх зацікавленості в роботі, маючи на меті досягнення певних індивідуальних цілей та підприємства в цілому. У сучасних умовах проблема вивчення залежності результативності праці від мотивації працівників вирішується якісно по-новому, оскільки існує безліч різних сфер бізнесу, які відрізняються як за характером, так і за змістом діяльності. Цим пояснюється зростання інтересу до проблеми мотивації співробітників на підприємствах.

«Мотивація» - це багатогранне поняття не тільки в економіці, а в усіх сферах нашого життя. Загалом термін «мотивація» походить від латинського

«move»), що означає «рухати» або «спонукати». В цей час у психології цей термін використовується під час опису процесів, які можуть спонукати людей до дії, визначаючи їхні цілі та впливаючи на формування поведінки.

Мотивація визначається як «сила волі» - це творча енергія, яка сприяє досягненню цілей у професії та в повсякденному житті, допомагає вирішувати проблеми та долати труднощі. Вона забезпечує нас енергією, терпінням і витримкою, що призводить до бажаного результату. Вміння мотивувати інших - це мистецтво, яке передбачає стимулювання зміни установок, що впливають на поведінку людей. У висококонкурентному робочому середовищі ефективна мотивація стає все більш важливою метою. Тільки завдяки мотивації працівники можуть бути відданими підприємству та його цілям.

Професійна мотивація працівників на підприємствах є актуальною вже протягом тривалого часу та цікавить психологів, менеджерів і керівників різних рівнів. Проте багато аспектів мотивації працівників залишаються невирішеними і донині [1-2].

Дослідження поняття «мотивація» дозволяє визначити підґрунтя дій людей, що є безумовно корисним не тільки в бізнесі, а й психології, освіті, соціології тощо. Наявність знань про мотиваційні фактори дозволяє керівникам ефективніше розробляти стратегії управління персоналом, враховуючи різноманітність індивідуальних потреб, цінностей та інтересів, що призводить до підвищення продуктивності та загальної задоволеності працівників.

Мотивація охоплює різноманітні фактори, які можуть бути внутрішніми, наприклад, особисті цінності та інтереси, або зовнішніми, такими як винагороди, стимули та визнання. Тобто, внутрішня мотивація – це та мотивація, яка бере початок від внутрішніх спонукань людини. Коли її діяльність зумовлюється певним задоволенням особистих інтересів або є викликом, який потрібно подолати. Вона визначає причини дій людини, шлях обрання цілей та готовність використати необхідні ресурси для їх досягнення.

Натомість зовнішня мотивація виникає під впливом зовнішніх впливів, викликаних зовнішніми стимулами. Деякі види поведінки відбуваються лише тоді, коли вони пов'язані з певними вигодами (винагородами) або уникненням шкоди (покараннями).

В історичному контексті питання мотивації вивчали і продовжують вивчати різні вчені, що призводить до наявності різноманітних підходів до трактування поняття мотивації. Уперше поняття «мотивація» було описано німецьким філософом-ірраціоналістом А. Шопенгауером у його роботі «Світ як воля і уявлення». Відтоді цей термін широко використовується для опису тих причин, що можуть спонукати людей діяти певним чином [3-4].

Під час дослідження питання виникнення поняття «мотивація», було проведено його ґрунтовний аналіз, результат якого наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз поняття «мотивація»

Автори	Трактування поняття «мотивація»	Ключові ознаки
1	2	3
О.В. Грідін, С.О. Заїка, О.В. Заїка [5]	Мотивування являє собою надскладний процес формування такого психологічного стану особистості, який визначає її поведінку в певних обставинах, формує відношення до процесів та явищ, активізує і спрямовує її на досягнення конкретної мети.	Процес формування психологічного стану особистості, який визначає її поведінку.
Ф.Ш. Урманов, А.А. Касімова [6]	Мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей.	Сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності.
Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський [7]	Мотивація – це процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні та психологічні процеси, що полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації.	Процес психологічного управління поведінкою для досягнення цілей.

1	2	3
В.Р. Сайко [3]	Мотивація – це комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників котрі спонукають працівника до ефективної праці задля задоволення особистих цілей, а також задоволення цілей організації	Комплекс чинників, які спонукають працівника до ефективної праці для досягнення цілей.
Л.І. Заставнюк [8]	Мотивація – це якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях	Симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, направлене на спонукання до підвищення ефективності і продуктивності праці.
А.М. Колот [10]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності з досягнення цілей.
Т.О. Кобелєва, П.Г. Перерва [3]	Мотивація – це сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших співробітників до досягнення поставлених в організації та особистих цілей.	Сукупність управлінських дій для досягнення певних цілей.
О.Л. Горяча, І.А. Сільченко, В.М. Таранов [3]	Мотивація – це складний процес, який вимагає сприятливого середовища, достатнього професіоналізму управлінських кадрів та готовності самого персоналу ефективно використовувати і розвивати свій інтелектуально-трудова потенціал.	Складний процес ефективного використання та розвитку інтелектуально-трудова потенціалу.
Е.Г. Пустовит, Е.В. Басюк [9]	Мотивація - процес спонукання працівників до праці, у якому використовуються мотиви поведінки людини з метою задоволення власних потреб за рахунок трудової діяльності	Спонукання працівників з метою задоволення потреб за рахунок трудової діяльності.
Л.Б. Боденчук, Л.С. Лютфалієва, К.Д. Беженар [11]	Мотивація працівників є функцію управління, яка реалізується в процесі спонукання людей до праці, дії за рахунок цілеспрямованого впливу на явища, фактори, психічні процеси, мотиви для забезпечення досягнення цілей підприємства	Функція управління, спонукання людей до праці задля досягнення цілей та за використання цілеспрямованого впливу.

На думку таких вчених, як Ф.Ш. Урманов, А.А. Касімова, Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський, Л.І. Заставнюк, А.М. Колот, В.Р. Сайко, поняття «мотивація» більше пов'язане з процесом спонукання до дій за допомогою впливу зовнішніх та внутрішніх чинників задля досягнення певних цілей в поєднанні з мотивами і врахуванням психічної та фізіологічної природи. Цей погляд є більш широким, бо враховує вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, що безумовно впливають на мотивацію працівника, до того ж, такий підхід до трактування дає можливість враховувати наявні мотиви та типи чинників, що глибше розкриває процес мотивації та дозволяє використовувати різноманітні методи і технології підвищення мотивації працівників. Проте, даний підхід не є досконалим, бо сприяє концентрації уваги менеджера на ідентифікації чинників впливу і контролю великої кількості цих факторів, замість зосередження на підвищенні задоволеності працівників і ефективності підприємства.

Інша група вчених, а саме Л.Б. Боденчук, Л.С. Лютфалієва, К.Д. Беженар, Е.Г. Пустовит, Е.В. Басюк, О.Л. Горяча, І.А. Сільченко, В.М. Таранов, Т.О. Кобелева, П.Г. Перерва, розглядають мотивацію як вид управлінської діяльності, основною якої є цілеспрямований вплив на працівника з метою досягнення поставлених цілей. Даний погляд формує чітке розуміння впливу управлінської діяльності на ефективність працівника до моменту досягнення цілей підприємства. Але цей підхід не враховує наявні фактори та індивідуальні потреби працівника, що першочергово впливає на його мотивацію і, відповідно, ефективність діяльності.

Натомість вчені О.В. Грідін, С.О. Заїка, О.В. Заїка вважають мотивацію процесом формування психологічного стану особистості, який визначає її поведінку та певне відношення до явищ, спрямовуючи її на досягнення якоїсь конкретної мети. Тобто, дане трактування ґрунтується на психології працівника і враховує його внутрішній стан, який стає рушійною силою та має прямий вплив на формування й активізацію певного роду поведінки при досягненні власно визначеної мети.

В зарубіжних дослідженнях трактування поняття мотивація переважно вужче, бо вчені зосереджують увагу на відносинах між керівниками та підлеглими, або ж на внутрішніх процесах, які спонукають працівників до продуктивної праці та виконання своїх посадових обов'язків. Р. Оуен та А. Сміт вважали, що гроші є основною мотивацією для працівників, оскільки вони працюють для задоволення своїх потреб. Дослідження Г. Дж. Болта зосереджені на усвідомленні та сприйнятті працівниками стимулів, запропонованих керівництвом. Г. Шредер досліджує причини та стимули, які впливають на підлеглих, в процесі зміни їх поведінки. Р. Клапхем розглядає мотивацію як процес вибору, а Р. Клапгама - як процес вибору зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів, що визначають поведінку працівників. А. Лаурент визначає мотивацію виключно як внутрішній стан, що спонукає працівників до поведінки, яка відповідає як особистим, так і загальним цілям підприємства.

Проаналізувавши різні погляди на трактування поняття мотивація, можна сказати, що його сутність в більшій мірі залежить саме від контексту, в якому він вживається. З точки зору психології працівника, цей термін частіше трактують як внутрішнє спонукання робітника до виконання своїх обов'язків та досягнення поставлених цілей. Тобто мотивація розглядається як процес активізації, спрямування та підтримки поведінки особи для досягнення конкретної мети. При цьому, якщо розглядати мотивацію як функцію управління, то під нею слід розуміти здійснюваний керівником процес, суть якого полягає у виробленні стимулів та визначенні мотивів, які спрямовуються на підвищення ефективності діяльності працівника і покращення загальних результатів підприємства [3, 9, 12].

Підбиваючи загальний підсумок щодо трактування поняття «мотивація», треба констатувати, що вченими було висунуто велику кількість визначень, проте немає єдиного загальноприйнятого та узгодженого варіанту.

На основі результатів проведеного аналізу визначень поняття «мотивація» та враховуючи виділені ключові ознаки, було сформульовано

авторське поняття: «Мотивація – це процес впливу на людину, що спонукає її до виявлення конкретних мотивів та зацікавленості в здійсненні певного виду діяльності, з використанням різноманітних внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, задля досягнення особистих чи колективних цілей».

Майже на кожному підприємстві в системі управління персоналом є сформована система мотивації, проте на багатьох з них не вдається досягти поставлених цілей та підвищувати працездатність працівників. У більшості випадків причиною цього є недосконалість самого управління. Проблеми відсутності ефективного управління на підприємстві можуть бути різноманітні, включаючи неефективну комунікацію між керівництвом та працівниками, негативний корпоративний клімат, недостатню координацію дій між підрозділами чи відсутність чітких цілей та стратегії розвитку. Деякі з перерахованих чи інші проблеми виникають в системі управління кожного підприємства, бо в сучасних умовах господарювання панують невизначеність та нестабільність, за яких управління стає справжнім викликом для будь-якого підприємця, навіть з великим досвідом роботи.

Якісна система управління на підприємстві об'єднує ефективні стратегії, чітку структуру підприємства, грамотний персонал та продуктивні процеси. Щоб все це гармонійно працювало, включаючи систему мотивації, потрібно підтримувати постійне вдосконалення, адаптуватися до змін навколишнього середовища, враховувати науково-технічні досягнення людства та систематично проводити аналіз результатів, задля забезпечення успішного розвитку підприємства [13, 23-24]. Відповідно, наявність досконалого управління на підприємстві грає вирішальну роль, оскільки воно допомагає забезпечити ефективність діяльності, оптимізувати витрати, забезпечувати високий рівень якості продукції або послуг, підвищувати конкурентоспроможність на ринку та задовольняти потреби клієнтів. Тобто якісне управління підприємством є основою, без якої розроблена система мотивації не працюватиме.

Саме тому, перед формуванням системи мотивації та її впровадженням, підприємцям потрібно досконало розібратися в змісті поняття «управління».

На сьогодні є багато різних підходів до трактування даного поняття. Під час виконання даної роботи було проведено їх аналіз, результати якого узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Аналіз поняття «управління»

Автори	Трактування поняття «управління»	Ключові ознаки
1	2	3
Лібкінд Є., Рябікова Н., Чепурін В. [14]	Управління – процес цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт управління, що дозволяє досягнути визначених результатів.	Процес цілеспрямованого впливу для досягнення результатів.
Івахненко С. [15]	Управління - важлива функція, без якої неможлива цілеспрямована діяльність жодного підприємства.	Функція, без якої неможлива цілеспрямована діяльність жодного підприємства.
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [16]	Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації.	Процес, необхідний для формування та досягнення цілей.
Шатун В.Т. [17]	Управління – це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату.	Осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, людей для одержання бажаного результату.
Балабанова Л. В., Сардак О.В. [18]	Управління – процес (планування, наймання, оцінювання, розвиток та мотивація) впливу на персонал, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства та працівників.	Процес впливу на персонал, який спрямовується на ефективне його використання та досягнення цілей.
Кравченко В.О. [19]	Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.	Цілеспрямована дія на об'єкт.

1	2	3
Берсуцький Я., Лепа М. [20]	Управління – цілеспрямований безупинний соціально-економічний та організаційно-технічний процес взаємодії управляючої системи на конкретний об'єкт, який здійснюється за визначеною технологією за допомогою методів і технічних засобів щодо цілей досягнення техніко-економічних і соціальних показників.	Цілеспрямований процес взаємодії управляючої системи на об'єкт щодо цілей досягнення техніко-економічних і соціальних показників.
Гончаров В.М., Додонов О. [21]	Управління - процес координації різних видів діяльності з урахуванням їхніх цілей, умов виконання, етапів реалізації.	Процес координації видів діяльності з врахуванням їхніх цілей.
Погорелова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. [22]	Управління – цілеспрямована діяльність керівництва підприємства, керівників й спеціалістів підрозділів системи управління персоналом на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх потенціалу при виконанні трудових функцій.	Цілеспрямована діяльність керівництва підприємства з метою максимального використання потенціалу персоналу при виконанні трудових функцій.
Михайлов С.І. [25]	Управління – цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління.	Цілеспрямована діяльність, задля підпорядкування своїм інтересам елементів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Управління є складним та широким поняттям, що й призвело до наявності в різних наукових і навчальних виданнях значної кількості визначень цього терміну. Проте, варто зазначити, що визначення не мають між собою суперечливого характеру, а залежать від підходу автора та обраного ним пріоритетного аспекту управління.

У широкому розумінні під управлінням розуміють процес організації та впорядкування різних процесів у природі, техніці та суспільстві з метою покращення їх стану та адаптації до змін в середовищі. З економічної точки зору управління проявляє себе там, де людина чи група людей виступає як

керуючий елемент суб'єкта управління певних систем, свідомо встановлюючи цілі їх функціонування та критерії досягнення цих цілей. Крім того, управління постійно змінюється і адаптується до нових викликів, що ускладнює його розуміння.

Деякі з науковців (Лібкінд Є., Рябікова Н., Чепурін В., Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф., Додонов О., Гончаров В., Берсуцький Я., Лепа М., Балабанова Л., Сардак О.) вважають управління певним процесом, при цьому зазначаючи його цілеспрямований характер. Натомість Погорєлова Т., Ігнат'єва Ю., Михайлов С., Кравченко В. розуміють під управлінням цілеспрямовану діяльність людини стосовно іншої людини чи певного об'єкта. Є науковці з іншою точкою зору такі як Шатун В., бо у своєму трактуванні автор визнає управління осмисленим впливом, та Івахненко С., який обирає для пояснення терміну формулювання «важлива функція».

Більшість вчених обирають у своєму трактуванні характерністю управління саме вплив на людину чи загалом на персонал, натомість Шатун В., Михайлов С., Погорєлова Т., Ігнат'єва Ю., використовують у своїх трактуваннях загальні відомості про вплив на певний об'єкт, чи елементи зовнішнього та внутрішнього середовища цього об'єкту.

Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф., Балабанова Л.В., Сардак О.В. сходяться у своїх поглядах на використання основних функцій управління (планування, організації, мотивації і контролю), задля розкриття сутності цього поняття.

Загалом, погляди вчених дещо збігаються, але передають основні характеристики поняття лише частково, доповнюючи один одного. Проте, єдиного та загальноприйнятого визначення, що виражає всю багатогранність цього поняття в контексті діяльності підприємства - наразі не існує. Через що було прийнято рішення про формування власного визначення: «Управління – це комплексний процес цілеспрямованого впливу керівництва на процеси підприємства, за допомогою реалізації функцій планування, організації,

мотивації та контролю, з метою максимального використання потенціалу для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства».

Працюючи в турбулентних умовах сучасності, підприємства різко переосмислюють роль працівника, який перетворюється з пасивного, статистичного виконавця на активного учасника не лише процесу виробництва, а й активного учасника у керуванні підприємством на всіх рівнях. Він бере участь у прийнятті рішень не тільки оперативного і тактичного планування, але й стратегічного значення. Кращі результати досягають підприємства з висококваліфікованими працівниками, які мають відповідний рівень оплати праці та розвинену систему підготовки й підвищення якості трудових ресурсів [16].

Персонал має вирішальне значення для успіху сучасного бізнесу. Це не просто ресурси на балансі, а скоріше важливі активи, які сприяють розвитку інноваційного потенціалу підприємства та в цілому забезпечують стабільну його діяльність. Знання, вміння, досвід, навички та мотивація працівників безпосередньо впливають на продуктивність та прибутковість підприємства. Інвестиції в працівників через навчання, розвиток та створення позитивного робочого середовища можуть призвести до вищого рівня утримання персоналу, більшої задоволеності роботою та, зрештою, до кращих бізнес-результатів. На сучасному конкурентному ринку підприємства, які надають пріоритет своїм співробітникам як цінним ресурсам, мають більше шансів залишитися попереду і досягти успіху в довгостроковій перспективі.

Саме завдяки персоналу виконуються всі завдання та функції підприємства, через що надважливо надавати працівникам достатню підтримку і стимули для досягнення спільної мети.

Отже, жоден суб'єкт господарювання не зможе ефективно функціонувати без наявності кваліфікованого персоналу, проте, максимальна реалізація потенціалу цього найціннішого ресурсу вимагає для початку розуміння змісту поняття «персонал». Відповідно, було проведено аналіз щодо трактування даного поняття, результати якого занесено в табл. 1.3.

Аналіз поняття «персонал»

Автори	Трактування поняття «персонал»	Ключові ознаки
1	2	3
Нестеренко В.Ю. [26]	Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які одержали необхідну професійну підготовку та/або мають практичний досвід і навички роботи, вкладають їх у проведення господарсько-фінансової діяльності підприємства.	Сукупність постійних працівників, які використовують власні ресурси у діяльності підприємства.
Якубів Р.Д. [27]	Персонал підприємства – сукупність системопов’язаних працівників з їх особистісними характеристиками, знаннями, вміннями, навиками роботи у колективі, які вони використовують у трудовій діяльності.	Сукупність системопов’язаних працівників, які використовують власні ресурси у трудовій діяльності.
Гетьман О.О. [28]	Персонал підприємства – це сукупність працівників, що входять до його облікового складу.	Сукупність працівників облікового складу.
Чобіток В.І., Волощенко А.В [29]	Персонал – це сукупність працівників, які мають необхідну професійну підготовку або досвід практичної роботи, їх склад може змінюватись під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.	Сукупність працівників, склад яких може змінюватись під впливом різних факторів.
Шолубко Д.І. [30]	Персонал – це основний штатний склад працівників підприємства (організації), що володіють необхідною кваліфікацією і виконують різноманітні виробничо-господарські функції.	Основний склад працівників, які виконують різноманітні виробничо-господарські функції.
Дорошенко К.А. [31]	Персонал – це особовий склад підприємства, що працює за наймом, володіє якісними характеристиками та має трудові відносини з роботодавцем.	Особовий склад підприємства, що володіє якісними характеристиками.
Русінко М.І. [32]	Персонал підприємства – особовий склад кваліфікованих робітників підприємства, фірми або організації, які володіють професійною здатністю до праці, тобто мають спеціальну підготовку та потребують грамотного управління і створення умов для їхнього розвитку, а також здатні до змін відповідно до розвитку інших факторів і елементів виробництва.	Особовий склад робітників, які мають спеціальну підготовку та потребують грамотного управління і створення умов для їхнього розвитку.

1	2	3
Тарнавський М.І. [33]	Персонал – це сукупність людей, що задіяні в роботі окремого підприємства та перебувають з ним у трудових відносинах, оформлених відповідно до законодавства.	Сукупність людей, задіяних в роботі підприємства.
Климчук А.О. [35]	Персонал – це сукупність працівників на підприємстві, що перебувають у трудових відносинах згідно з законодавством, мають відповідний рівень кваліфікації, беруть участь у господарських процесах підприємства, при цьому забезпечуючи його життєдіяльність і розвиток, за умови отримання заробітної плати.	Сукупність працівників, які беруть участь у господарських процесах підприємства, за умови отримання заробітної плати.
Ковальчук І.В. [36]	Персонал – це сукупність постійних (штат-них) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності.	Сукупність постійних працівників з професійною підготовкою і досвідом практичної діяльності.

Більшість науковців, таких, як Нестеренко В.Ю., Якубів Р.Д. Гетьман О.О. Ковальчук І.В, Климчук А.О., Тарнавський М.І., Чобіток В.І., Волощенко А.В, вважають «персонал» сукупністю людей (працівників), які мають певні особисті якості та професійні надбання і вкладають їх у життєздатність та розвиток підприємства.

Натомість Русінко М.І., Дорошенко К.А. використовують словосполучення «особовий склад», при цьому, Русінко М.І. зазначає про важливість грамотного управління персоналом, що є позитивною рисою цього трактування.

Деякі науковці зазначають і про трудові відносини з роботодавцем (Тарнавський М.І., Дорошенко К.А, Климчук А.О.) та їх оформлення відповідно до законодавства (Тарнавський М.І., Климчук А.О.), про важливу умову наявності заробітної плати (Климчук А.О.) та про «постійність» наявного складу робітників (Нестеренко В.Ю., Ковальчук І.В).

Однак, варто зазначити, що одним з найважливіших характеристик персоналу є врахування необхідних професійних знань, вмінь, навичок чи особистих якостей робітника в трактуванні даного поняття. Саме наявні у робітника власні чи здобуті ресурси формують основну його цінність для підприємства, а даний аспект було зазначено не в усіх науковців. Як і в попередньому аналізі трактування поняття «управління», так і в цьому випадку основним недоліком наявних визначень є їх неповність. Задля того, щоб досконало розібратися в сутності поняття, варто розглядати різні підходи науковців комплексно, задля кращого усвідомлення всіх його аспектів та узагальнення наявних відомостей.

В підсумку проведеного аналізу було сформульоване власне визначення даного поняття: «Персонал – це сукупність працівників підприємства, які відповідно до наявної кваліфікації та професійного досвіду виконують певні обов'язки за рахунок реалізації власного потенціалу, спрямовуючи результати діяльності на досягнення цілей підприємства».

Розглянуті в даній частині роботи аспекти системи мотивації надають можливість зробити висновок, що перед підприємцями завжди стоїть безліч явних і прихованих труднощів, що виникають у процесі забезпечення діяльності підприємства. Варто зазначити, що якомога найкраще розроблені плани та організаційна структура самі по собі не можуть мотивувати людей до праці. Через що управління стає надважливою та спеціалізованою галуззю управлінської діяльності, а функція мотивації при цьому полягає у стимулюванні персоналу до продуктивної та добросовісної праці з метою досягнення колективних та особистих цілей. Саме тому, сьогодні одним з найважливіших завдань сучасних менеджерів є саме управління мотивацією персоналу.

В рамках узагальнення теоретичних основ дослідження на основі сформульованих власних визначень понять «мотивація», «управління», «персонал» було сформовано основне поняття дослідження «управління мотивацією персоналу» (рис. 1.1).

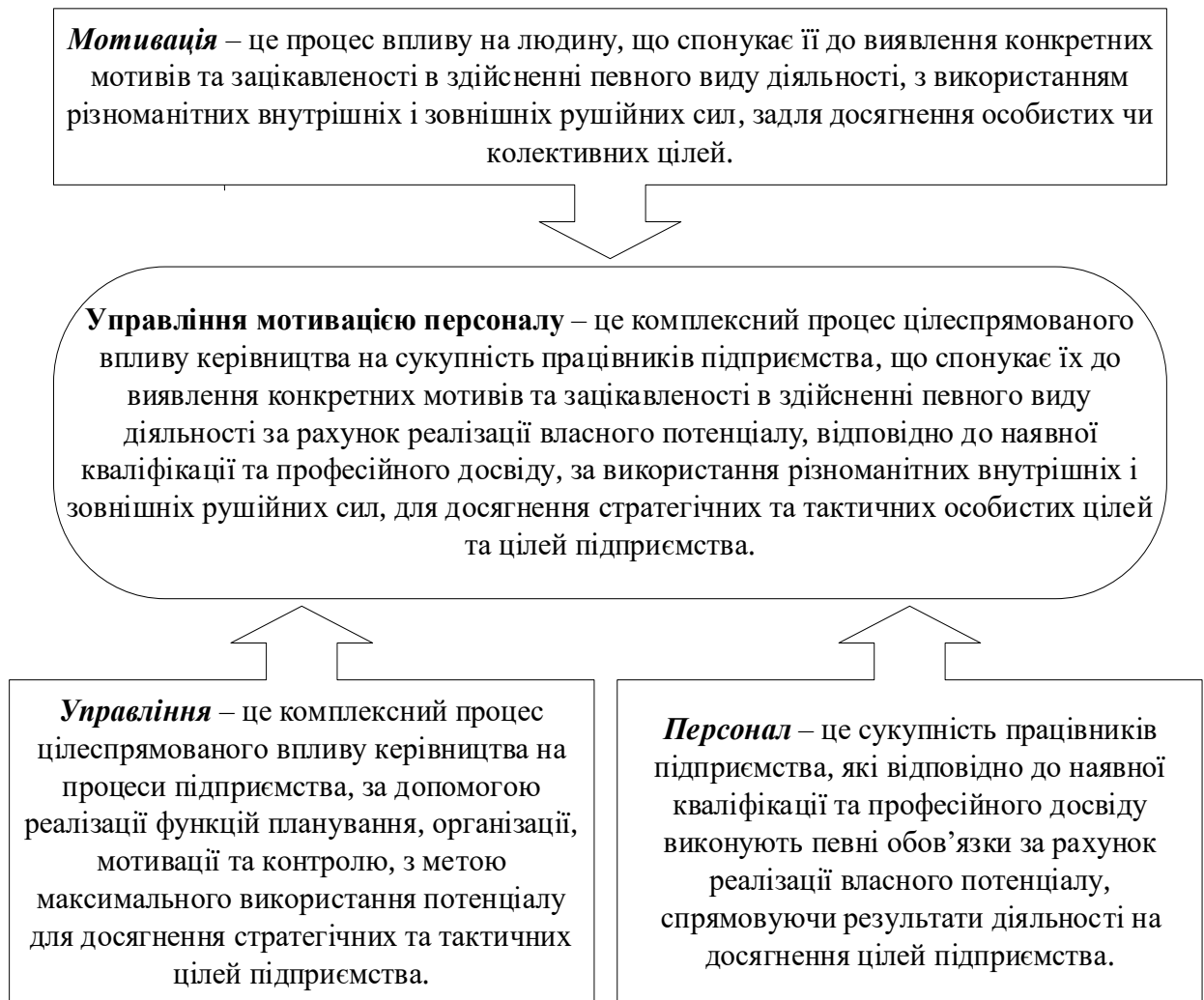


Рис. 1.1 Визначення сутності дефініції «управління мотивацією персоналу»

Отже, за результатами проведеного аналізу на основі багатьох наукових праць вчених, було узагальнено основні аспекти управління мотивацією персоналу на підприємстві. Таким чином, було сформовано підґрунтя для подальших досліджень в даному напрямку, бо управління мотивацією персоналу є складним та багатограним процесом, який потребує безперервної праці науковців та практиків, адже сприяє не тільки високим результатам роботи конкретного підприємства, але й підтримці стабільного рівня економіки всієї країни.

1.2. Сутність мотиваційного процесу відповідно до теорій мотивації

Зважаючи на те, що сфера управління персоналом характеризується динамічним розвитком, багато теоретичних та практичних надбань людства у даній сфері постійно потребують перегляду та удосконалення. Проте стабільним залишається розуміння того, що людські ресурси - це не лише проста сума співробітників, а й загальний людський потенціал: наявні знання й досвід, можливі здібності та навички, нові ідеї та проєкти тощо. Саме тому, розуміння того, що мотивує співробітників, є першим кроком до підвищення їхньої мотивації до роботи й стимулювання до використання власного потенціалу в повному обсязі.

Ефективні та сучасні системи мотивації праці базуються на декількох основних поняттях «потреби» (первинні та вторинні) і «винагорода» (внутрішня і зовнішня). Сукупність потреб кожної людини головним чином визначається її місцем у соціальній ієрархії та наявний власний досвід. Попри багато досліджень мотивації з психологічної точки зору в тому числі, до сьогоднішнього дня не вдається зрозуміти, що точно спонукатиме людину до здійснення певного виду діяльності. Однак наявні дослідження поведінки людини у процесі праці надають певне узагальнене пояснення мотивації і можливість створення прагматичних моделей мотивації співробітника протягом робочого процесу.

Наявні теорії мотивації поділяють на дві групи:

1. Змістовні, що базуються на дослідженнях та поясненнях теорії мотивації з змістовної точки зору. Ці теорії ґрунтуються на визначенні потреб індивіда, які своєю чергою є основою мотивів їх поведінки та всієї діяльності в цілому. Серед відомих прихильників даних теорій є американські психологи Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг та Девід Макклелланд.

2. Процесуальні, що пояснюють процес, який сприяє руху, який відбувається всередині людини. У них йдеться про сутність розподілу зусиль

робітників та вибір конкретного виду їх поведінки для досягнення певних цілей. До цих теорій можна віднести теорію очікувань, або, як ще її називають, модель мотивації В. Врума, модель Портера – Лоулера, теорію справедливості С. Адамса.

Дані теорії було узагальнено та схематично зображено на рис. 1.2. та рис. 1.4.

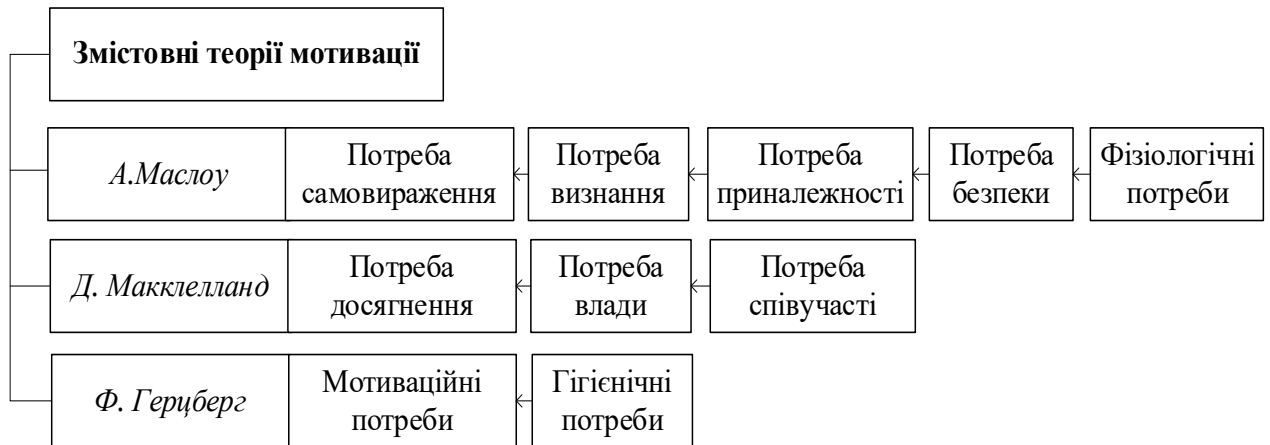


Рис. 1.2 Узагальнення основних змістовних теорій мотивації

Джерело: зроблено автором за [2, 9].

Теорія ієрархії потреб – найбільш відома мотиваційна теорія, створена американським психологом Абрахамом Маслоу. Свої ідеї Маслоу висловив у 1954 році в книзі "Мотивація та особистість".

Наочною моделлю ієрархії потреб у теорії А. Маслоу є відома піраміда потреб, хоча в оригінальних працях самого психолога не використовується зображення піраміди. Сьогодні це стало звичаєм, зображувати "сходи" людських потреб саме у такому вигляді, з точки зору найбільш символічного зображення різного ступеня важливості потреб для людини, де на першому місці знаходяться саме базові потреби, не задовольнивши які людина не буде відчувати потреб наступних рівнів.

Девід Макклелланд визначив найважливіші з потреб, які стають актуальними за наявності достатньої матеріальної бази. Макклелланд вважає,

що будь-яке підприємство надає співробітникові можливість задовольнити три потреби, а саме:

1. Потреба у владі.
2. Потреба у успіху.
3. Потреба у приналежності.

Усі працівники так чи інакше використовують ці потреби, однак у різних людей вони проявляються по-різному. Те, як саме вони поєднуються, залежить від вроджених якостей, особистого досвіду, конкретної ситуації та інших численних чинників. Відповідно, відношення до отриманої винагороди буде дуже різнитися від людини до людини, через власно сформоване ставлення до праці на основі певних цінностей та з врахуванням наявних мотивів.

Двухфакторна теорія Ф. Герцберга викликала широкий суспільний резонанс у свій час. Усю історію вчені, які займалися мотивацією, намагалися знайти відповідь на актуальне й до нині запитання: "Як мені досягти того, щоб працівники робили те, що я хочу?". Проте Герцберг запропонував розглянути працівника як певну батарейку, яка постійно потребує енергії, у ролі якої виступають стимули.

Він провів дослідження двохсот інженерів та бухгалтерів щоб виявити мотиваційні фактори та відповідну їм силу, під час якого співробітникам задавались два запитання, які стосувались моментів їх доброго та поганого самопочуття на роботі. У результаті даного опитування чітко було виявлено фактори, які поділяються на дві групи (рис.1.3), та істотно впливають на рівень мотивації праці.

У своїх дослідженнях автор даної теорії зазначав, що за відсутності гігієнічних факторів виникає незадоволеність працею, а виявлені мотиваційні фактори можуть лише частково та неповністю компенсувати відсутні фактори гігієни. Але за звичайних умов гігієнічні фактори сприймаються як природні та не мають мотиваційного впливу, через що вплив на мотивацію здійснюється з допомогою мотиваторів [1, 9].



Рис. 1.3 Двухфакторна теорія Ф. Герцберга.

Джерело: зроблено автором на основі [1-2]

Ця модель відрізняється з іншими теоріями тим, що вона відкидає простий рівень альтернативності у впливі різноманітних факторів мотивації на рівень задоволеність своєю працею. Основним висновком з теорії Герцберга є те, що керівникам варто бути обережнішими під час застосування різного роду стимулів та не витрачати час й ресурси на використання мотиваційних факторів, доки не будуть задоволеними гігієнічні потреби працівників.

Віктор Врум розробив теорію мотивації, яка увійшла в групу процесуальних теорій і має назву «Мотиваційна теорія очікувань». Теорія перебуває на межі дослідження декількох дисциплін: психології, соціології, економіки. У своїй роботі Врум виділяє завдання мотивації як "пояснення вибору, зробленого з різних варіантів спонтанної реакції".

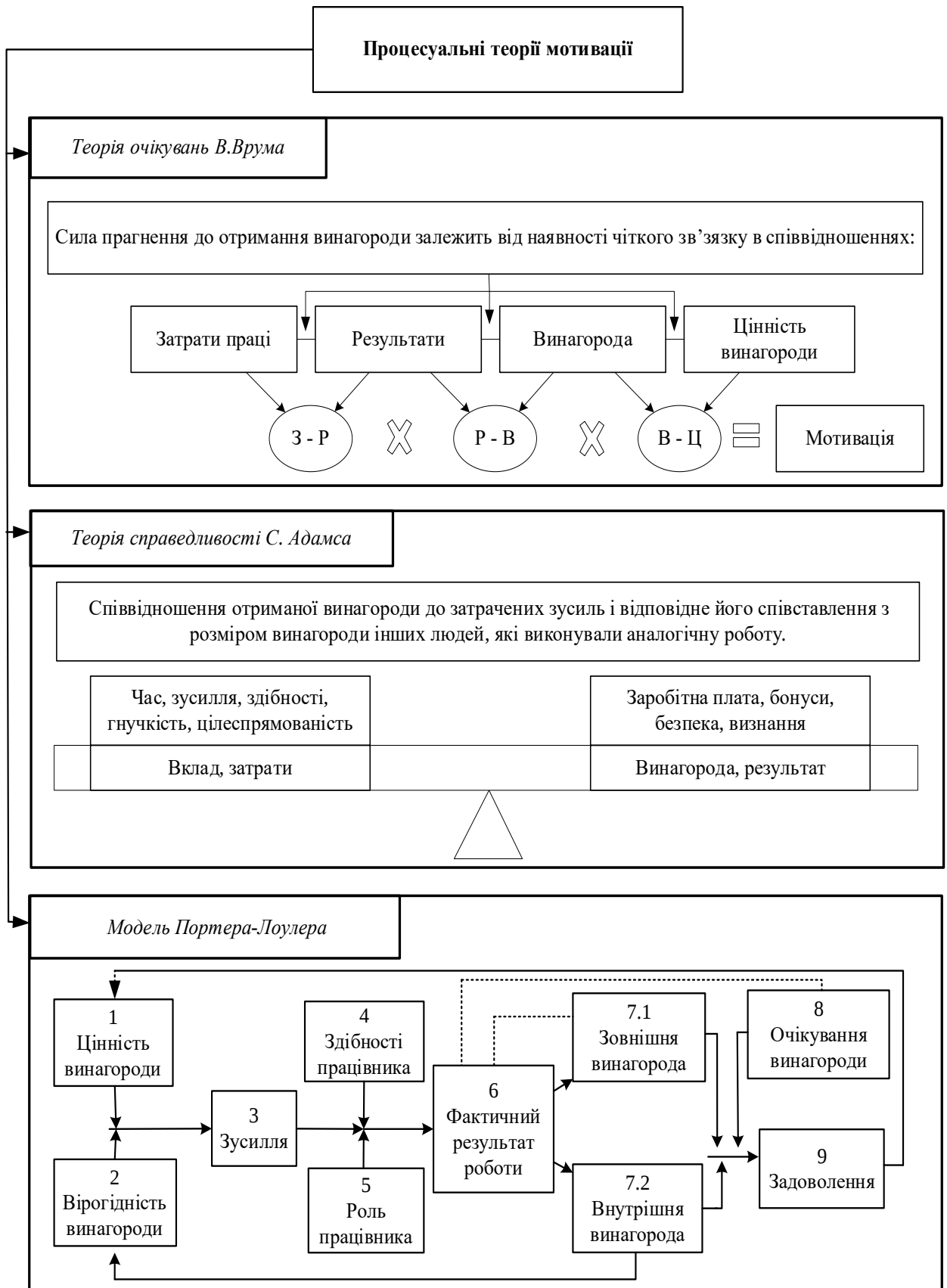


Рис. 1.4 Узагальнення основних процесуальних теорій мотивації

Джерело: узагальнено автором за [1, 5, 9].

Дана теорії заснована на наступних взаємодіях:

1. Очікування стосовно "Затрати - Результат" - це сподівання на відповідність між докладеними зусиллями та наявними результатами, яка задовольнить працівника.

2. Очікування стосовно "Результат - Винагорода" це сподівання на отримання конкретної нагороди або певних заохочень за досягнуті результати.

3. Очікування стосовно "Винагорода – Цінність винагорода" передбачуваний рівень задоволеності чи наявного незадоволення конкретною винагородою.

Якщо значення одного з трьох факторів критичної важливості для визначення мотивації близький до нуля, то рівень мотивації буде слабшим, а наявний результат праці - незадовільними.

Тобто, теорія очікувань підтверджує той факт, що потрібно створити високий, але водночас досяжний рівень результатів для співробітників і переконати їх, що вони можуть їх досягти, якщо докладуть необхідні зусилля. Також необхідно встановити взаємозв'язок між досягнутим результатом та винагородою, використовуючи диференційований підхід для різних працівників з врахуванням наявних в них потреб.

Головна ідея теорії справедливості С. Адамса - це взаємозв'язок мотивації праці з фактором справедливості. У даній теорії розглядається лише два параметри: вклад (затрати) та винагорода (результат). Згідно з Дж. Адамсом оцінка за співвідношенням цих двох показників у індивіда і у його колег по роботі є кінцевим показником, від якого буде залежати ефективність системи мотивації. Якщо порівняння розкриває явну несправедливість, закономірно виникає певне психологічне напруження, через що працівник починає вимагати справедливості і постають питання підвищення зарплати, поліпшення умов праці, кар'єрного зростання, використання інших способів збільшення свого доходу, регулювання особистої продуктивності, пошуку іншого місця роботи.

Ті працівники, які залишилися задоволені результатом порівняння, будуть намагатися підтримувати витрати праці на попередньому рівні або навіть збільшувати їх. С. Адамс вважав, що кожен працівник проводить уявну оцінку, порівнюючи індивідуальне винагородження з наявними індивідуальними витратами та винагородження інших осіб з витратами інших осіб.

При цьому варто зазначити, що витрати включають не лише зусилля конкретного працівника, спрямовані на виконання певного завдання, а також його стаж на підприємстві, рівень професійної кваліфікації, вік, соціальний статус та інші чинники. Застосування цієї теорії на практиці буде успішним, якщо вдасться встановити справедливую систему винагород та надати пояснення щодо її дії співробітникам.

Модель Портера-Лоулера є найбільш складною процесуальною теорією мотивації. Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну мотиваційну теорію, що містить в собі елементи теорій очікувань та справедливості. Їх модель має п'ять змінних: затрачені зусилля, наявне сприйняття, досягнуті результати, винагороди, ступінь задоволеності.

Дана модель вносить незамінний вклад у розуміння процесу мотивації, бо продемонструвала, що у складі мотивації наявна одна ланка причинно-наслідкових зв'язків. Яка виражається в задоволеності від відчуття гарного виконання роботи та призводить до підвищення продуктивності праці.

Отже, мотивація як процес впливу на поведінку людини зображений на рис 1.5, реалізовується в декілька послідовних етапів, а саме:

1. Виникнення та виявлення конкретної потреби, коли індивід усвідомлює нестачу чогось, що необхідно задовольнити або отримати.
2. Пошук шляхів і засобів задоволення потреби. Існування потреби передбачає певну реакцію з боку індивіда, спрямовану на її задоволення через різні підходи та інструменти, які залежать від особистісних якостей людини.



Рис. 1.5 Схема протікання мотиваційного процесу

Джерело: зроблено автором за [9, 5].

3. Визначення цілей, конкретизація напрямків діяльності. На цьому етапі виокремлюється найбільш прийнятний спосіб задоволення потреби, розробляється алгоритм необхідних дій, враховуючи необхідні для нього ресурси.

4. Реалізація конкретних дій. Даний етап передбачає прикладання зусиль для досягнення поставлених цілей. Оскільки на цьому етапі на мотивацію впливає виникнення труднощів та усвідомлення того, що поставлені цілі недосяжні, може відбуватися їх коригування чи навіть повна відмова від задоволення даної потреби.

5. Отримання винагороди. Доклавши зусиль, людина отримує той результат, що має частково або повністю задовольнити виявлену на початку потребу. При цьому здійснюється визначення ступеня відповідності між

початковими очікуваннями і фактичними результатами. Залежно від цього мотивація послаблюється, підтримується або посилюється.

6. Задоволення потреби. В залежності від підсумків попередніх етапів, а саме ступеня задоволення потреби, величини отриманої винагороди та її відповідності докладеним зусиллям, людина або припиняє свою діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує прагнути максимально задовольнити наявну потребу. Саме в цей момент людина повністю або частково задовольняє дану потребу і знову переходить на перший етап. Іншими словами, даний процес стає безперервним і набуває ознак циклічності, у результаті сприяє постійному зростанню потреб [1, 5].

У результаті проведеного аналізу існуючих теорій мотивації, можна виділити основні проблеми мотиваційного процесу.

По-перше, широкий діапазон мінливості в розглянутих вище аспектах є справжнім викликом при формуванні системи мотивації.

По-друге, одна і та ж потреба задовольняється у різних людей по різному, тому можуть знадобитися діаметрально протилежні підходи та дії навіть при виявленні схожих потреб.

По-третє, існує проблема мотивації в особливостях функціонування самого підприємства, де існує взаємозалежність роботи, що призводить до боротьби за обмежені ресурси, проблеми зв'язку, відсутність повних і надійних відомостей про роботу кожного працівника тощо, що сильно ускладнює процес мотивації.

Підбиваючи підсумки, можна зазначити, що змістовні теорії мотивації розглядають мотивацію як внутрішню силу, яка підштовхує людину до дії та досягнення певних цілей. Відповідно, кожна теорія мотивації має свої особливості та підходить для розуміння мотивації у різних контекстах.

Під час написання даного розділу було розглянуто основні з даних теорій, а саме теорію потреб Абрахама Маслоу, теорію двійних факторів Фредеріка Герцберга, теорію трьох потреб Девіда Макклелланда.

Процесуальні теорії мотивації відображають підхід, що розглядає сам мотиваційний процес як основний фактор, що впливає на поведінку людини. Ці теорії наголошують на важливості внутрішніх процесів та існуючих механізмів, які допомагають людині відчувати потребу і сприяють досягненню поставленої мети. Відомими процесуальними теоріями мотивації є: теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості Стейсі Адамса, модель Лаймана Портера і Едварда Лоуера.

Під мотиваційним процесом слід розуміти серію етапів, певну систему психологічних і фізіологічних механізмів, які регулюють поведінку людини, спонукаючи її до певних дій, задля досягнення певної мети або результату. Розуміння керівництвом мотиваційного процесу з врахуванням особливостей кожного етапу, грає вирішальну роль в формуванні системи мотивації на підприємстві, яка сприятиме підвищенню ефективності та продуктивності праці персоналу.

1.3. Методи оцінки персоналу та формування системи мотивації на підприємстві

Оцінка персоналу на підприємстві є важливим елементом системи управління персоналу. За допомогою оцінки персоналу керівник або інша уповноважена особа може отримати інформацію про ефективність роботи працівників, їх потенційні можливості, проаналізувати перспективи розвитку; виявити наявні причини неефективної роботи певних спеціалістів; визначити потреби та пріоритети у навчанні й підвищенні кваліфікації; знайти шляхи для поліпшення організації праці тощо. На основі отриманих даних під час здійснення оцінки персоналу базується низка управлінських рішень щодо підбору та розстановки кадрів, виявлення внеску кожного працівника у діяльність підприємства, просування працівників вертикально чи

горизонтально, або модифікація наявної структури, стилю та методів управління персоналом та зміцнення взаємозв'язків між адміністрацією та профспілкою, керівниками та підлеглими [34, 37].

Ефективне та значуще оцінювання персоналу підприємства можливе лише при використанні об'єктивних методів та розроблених на їх основі методик, які мають чітко визначені цілі, завдання та результативність процесу. Під час вибору методу оцінювання важливо враховувати конкретні теоретико-методологічні підходи до оцінки особистісних якостей, поведінки та результативності праці співробітника, оскільки це залежить від характеристик самої системи оцінювання.

Сучасна наука управління визначила різні методи оцінки персоналу, порівняльну характеристику основних з них було проведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика існуючих методів оцінки персоналу

Назва методу	Суть методу та його особливості	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Інтерв'ю	Полягає в веденні діалогу з потенційним співробітником, задля визначення його потенціалу, наявних компетенцій, знань, навичок тощо. Найчастіше використовується під час прийому на роботу.	Надає можливість задавати питання та уточнювати всі моменти, які бентежать; оцінювати потенціального працівника вербально і невербально.	Можлива нечесність кандидата під час бесіди чи виникнення конфлікту. Важлива ретельна підготовка до інтерв'ю і рух за розробленим планом.
Метод «360 градусів».	Полягає в опитуванні робочого оточення працівника (співробітники, безпосередній керівник, підлеглі, клієнти)	Широке коло оцінюючих надає об'єктивну та всебічну оцінку. Присутність зворотного зв'язку, зміцнення корпоративної ідентичності, виявлення відомих тільки працівникам проблем.	Суб'єктивний характер, через неможливість повної відвертості від працівників в думках про керівництво. Більшою мірою оцінюються компетенції, а не результати роботи. Трудомісткий.

1	2	3	4
Управління результативністю (Performance Management)	Полягає в постановці завдань керівником і співробітником та в спільній перевірці результатів. Проводиться після звітнього періоду та надає можливість оцінити компетенції співробітника, потрібні для досягнення цілей	Приділяється увага результатам, процесу та засобам, витраченим на досягнення мети; оцінюються професійні та особистісні якості працівників. Націлений на довгострокове навчання і розвиток персоналу.	Трудомісткий. Можливий для використання тільки на підприємствах з розвинутою корпоративною культурою. Необхідна підготовка HR-відділу, лінійних менеджерів і керівників
Ранговий метод	Полягає в розподілі якостей співробітників за певними рангами від кращого до гіршого. Передбачає складання рейтингу (таблиця чи діаграма) співробітників керівниками за певним заздалегідь обраним критерієм.	Простий метод, що надає можливість порівнювати отримані результати з попередніми. Отримана інформація використовується для прийняття рішень по управлінню персоналом.	Не виключена можливість виникнення конфліктів, через суб'єктивність. Не має можливості порівняти групи співробітників з різним функціоналом та великі групи співробітників.
Центр оцінки (assessment centre)	Полягає в поєднанні завдань і тестових вправ, для з'ясування придатності кандидата на певну посаду. Оцінку проводять запрошені професіонали, частіше за використання спостереження в змодельованій ситуації.	Об'єктивність, універсальність та комплексність оцінки компетенцій, індивідуальний підхід. Виявлення відповідності працівника корпоративній культурі; його переваги та недоліки.	Трудомісткість та значні фінансові витрати на підготовку й проведення. Відсутність зворотного зв'язку від співробітників.
Метод еталонів	Полягає в порівнянні якості працівника з найуспішнішими працівниками даного напрямку.	Наявність у працівників певного прикладу поведінки. Можливість ранжування працівників без завищеної планки, бо якщо один співробітник зміг досягти певних висот, то і іншим це під силу.	Складність в пошуку успішного в усіх категоріях працівника. Можливість виникнення негативного чи зневажливого ставлення до працівника-еталону.

1	2	3	4
Матричний метод вимірювання результативності	Полягає в створення матриці необхідних ділових та особистих якостей для кожної посади, для порівняння конкретного співробітника з виділеними компетенціями.	Допомагає в інтеграції корпоративних цінностей, професійних вимог і особистих якостей співробітників. Вимагає незначних витрат, допомагає в мотивації та націлені на досягнення цілей.	Обмеженість об'єктивності та точності результату. Можливе щоквартальне використання, не частіше.
Метод бальної оцінки.	Полягає в присвоєнні певної кількості балів за кожне досягнення працівника. Бали в наслідку підсумовуються і визначають його загальний діловий рівень	Дає можливість оцінити сукупність наявних якостей і досягнень співробітника, показуючи сильні і слабкі сторони працівника. Оцінка є об'єктивною.	Трудомісткий метод. Працівники можуть частково підходити під опис певної характеристики, проте необхідно присвоїти якусь кількість балів, обираючи найбільш підходящі варіанти.
Тестування	Полягає в оцінці співробітників за допомогою тестів з короткими чи розгорнутими відповідями на поставлені запитання. Проводиться в письмовому чи електронному вигляді.	Дешевий, швидкий та зручний метод, підходить для малого бізнесу та не вимагає особливих компетенцій HR-менеджера в галузі психології.	Можлива нечесність зі сторони співробітника. За наявності відповідей, існує ймовірність, що кандидат випадково буде відповідати вірно, не знаючи відповіді.
Управління по цілям (Management by Objectives)	Полягає в роботі фахівців підпорядкованій цілям підприємства. Відбувається постановка цілей, розробка завдань, пошук необхідних рішень та прогнозування очікуваних результатів, з подальшою оцінкою реальних досягнень запланованим.	Підвищення мотивації співробітників, через очевидний взаємозв'язок праці і цілей підприємства. Присутній елемент зворотного зв'язку, сприяє підвищенню ефективності контролю і планування. Відсутність чи мінімальний рівень витрат.	Вимагає значних вкладень часу та роботи з документами, орієнтований на минулі досягнення, а не на розвиток. Встановлення верифікованих цілей викликає труднощі. Оцінка є суб'єктивною, через проведення тільки однією людиною.

1	2	3	4
Атестація	Полягає в оцінюванні відповідності рівня праці, наявного потенціалу і якостей співробітника вимогам займаної посади.	Знайомий персоналу регулярний метод оцінки. Дає можливість оцінити потенціал кожного співробітника, приймати юридичні рішення на підставі отриманих результатів.	Трудомісткий. Сприймається працівниками негативно. Можливе неточне встановлення критеріїв, в результаті отримання загальних результатів.
Метод суми оцінок.	Полягає в оцінці частоти появи у співробітника тієї чи іншої якості за шкалою «постійно», «часто», «рідко», «ніколи»	Метод є простим та точно демонструє ті якості, які виявляються у співробітника частіше і найрідше.	Складність в пошуку різниці між показниками шкали, неможливість опису наскільки добре проявляється та чи інша якість.
Метод KPI	Полягає в оцінці працівника за ключовими показниками ефективності, прив'язаними до цілей підприємства.	До об'єкта оцінки входять процеси підприємства. Працівники розуміють цілі та критерії оцінки. Метод допомагає коригувати план і розуміти причини невиконання прогностичних показників.	Підходить тільки для вимірюваних видів діяльності. Можливість ризику наявності неадекватних показників і некоректних шкал. Не враховує фактори впливу на ефективність персоналу.
Метод експертних оцінок	Полягає в анонімній оцінці працівників групою експертів і подальшому формуванні загальних підсумків.	В порівнянні з іншими методами не дуже трудомісткий та надає можливість отримання швидких результатів.	Можлива неточність через суб'єктивні оцінки, Складність в виборі експертів
Групова дискусія	Полягає в проведенні бесіди для визначення активних та амбітних працівників.	Простий в реалізації метод з наявністю зворотного зв'язку	Можлива нечесність зі сторони співробітника. Вплив на підсумок взаємовідносин між працівниками та керівництвом.

Джерело: розроблено автором на основі [37-39].

Варто зазначити, що оцінка персоналу є невід'ємною частиною системи мотивації, оскільки вона допомагає не тільки керівництву в прийнятті правильних управлінських рішень, а й сприяє розумінню співробітниками свого «місця» в робочому процесі, важливості здійснюваного виду діяльності, та як саме їхні дії відповідають потребам підприємства. Тобто під час отримання об'єктивної оцінки своєї роботи, працівники можуть побачити свої сильні та слабкі сторони й у подальшому працювати над удосконаленням своєї праці. Крім того, належна оцінка призводить до надання бонусів та премій, очевидна справедливість яких додатково мотивує працівників до досягнення нових цілей і підвищення продуктивності праці.

Як вже було зазначено в попередній частині даної роботи, мотивація є рушійною силою поведінки працівників і пов'язана з такими рисами особистості, як характер, потреби, почуття, емоції, сила волі, самореалізація та самооцінка. Незважаючи на те, що мотивація передбачає застосування індивідуального підходу до кожного працівника, на підприємстві слід використовувати певну систему мотивації.

Система мотивації - це комплекс заходів, які спонукають працівників підприємства ефективно працювати для досягнення її цілей. Розробка системи мотивації співробітників - складний процес, оскільки він передбачає відповідь на питання, що мотивує людину виконувати певний вид роботи. У кожного підприємства існує власна система мотивації працівників, яка має як переваги, так і недоліки. Наявні недоліки системи мотивації заважають працівникам реалізовувати свій потенціал і сповільнюють розвиток підприємства в цілому.

Нині основною метою системи мотивації співробітників у будь-якому підприємстві є зниження плинності кадрів, залучення висококваліфікованих працівників і підвищення продуктивності праці. Тому керівництву важливо забезпечити ефективний і гармонійний взаємозв'язок внутрішньої та зовнішньої складових мотивації зі співробітниками [40-45].

Система мотивації працівників дозволяє перетворити правила, стимули, мотивацію, цінності, очікування та поведінкові реакції як окремі фактори в

замкнутий, безперервно повторюваний процес, який виконує певні завдання узагальнені на рис. 1.6.

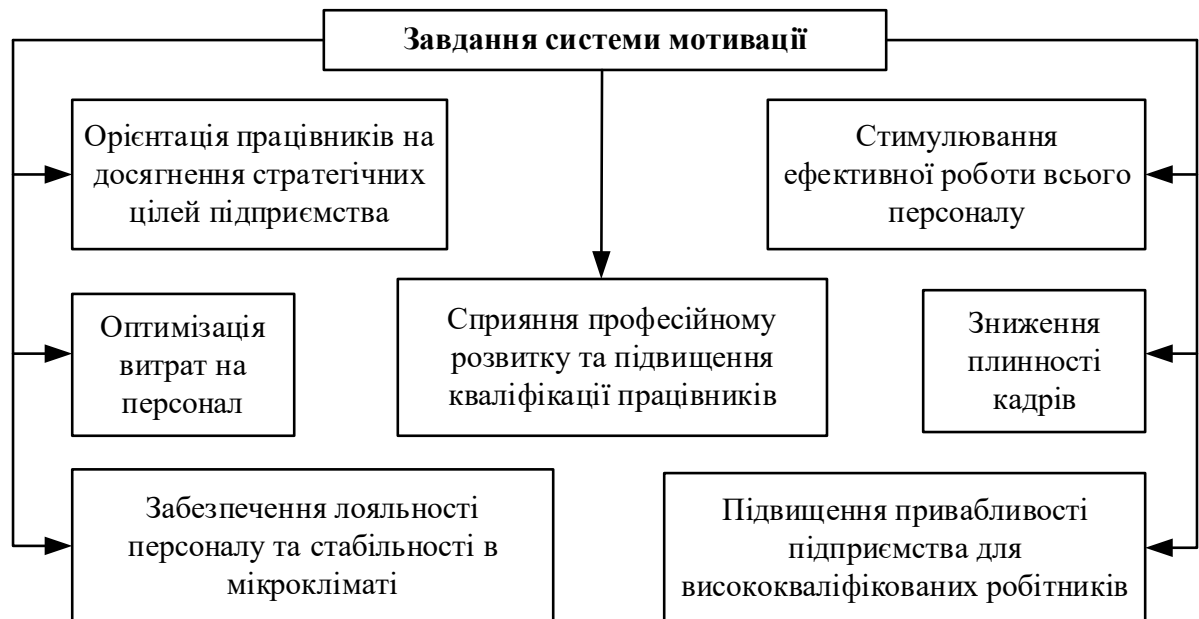


Рис. 1.6 Основні завдання системи мотивації

Джерело: зроблено автором за [45-46].

Можна зробити висновок, що загалом практичні цілі системи мотивації полягають у виборі способів та методів ефективного впливу, а також у формуванні гнучких моделей та механізмів орієнтації персоналу на результативну діяльність. Розв'язання цих завдань потребує комплексного підходу, оскільки поведінка людей визначається сукупністю великої кількості факторів. Вплив яких інтегрується та відбивається у свідомості людини, перетворюючись на її вчинки, слова, дії, поведінку в цілому. При цьому, неможливо визначити всі фактори впливу, що регулюватимуть поведінку працівника в тій чи іншій ситуації, бо кожна людина є унікальною і розмаїття подій в її житті може змінюватися щохвилини.

Наразі широко використовується концепція комплексної системи мотивації, яка характеризується взаємозв'язком та взаємообумовленістю соціально-психологічних та соціально-економічних процесів, гармонізуючи інтереси особистості та підприємства.

Не зважаючи на те, що групова участь у праці приносить задоволення, у джерел кожного великого відкриття стояла конкретна особистість та її індивідуальна, а не групова діяльність. Тобто люди потребують індивідуального підходу, бажають чимось володіти, отримувати визнання, бачити користь своєї праці, відзначати певні досягнення, що ведуть до загального успіху. Саме через це, у більшості випадків, якщо керівництво пропускає з поля зору людину як особистість, вона починає втрачати її зацікавленість у своїй праці, бо важливо визначати загальну цінність співробітника, з врахуванням всіх його особистих якостей.

Комплексна мотивація, ґрунтована на визнанні індивідуальної праці та уважному ставленні до кожного працівника, передбачає виконання наступних вимог:

- наявність оцінки та розвитку особистих якостей людини на основі її осмислення необхідності розвитку;
- визнання індивідуальної праці, повага до кожної людини та увага до ідей, висловлюваних працівниками;
- регулярність навчання та підготовка кадрів (важливий елемент системи мотивації, що потребує постійної уваги, цілеспрямованої роботи, фінансових витрат);
- формування конкретних та зрозумілих цілей, планів їх досягнення, які містять вимоги до працівника, що забезпечують якісне виконання роботи;
- об'єктивна та зрозуміла оцінка результатів діяльності (формування заробітної плати на основі рівня виконаних робіт);
- використання щорічної атестації працівників, як ідеального засобу приведення заробітної плати у відповідність з якістю робіт;
- планування кар'єри кожного співробітника, орієнтація мотивації персоналу на результативну діяльність як з боку підприємства, так і з боку особистості в самотивації на основі цілепокладання.

На основі даних вимог формуються принципи побудови системи мотивації на підприємстві, зображені на рис. 1.7. Дотримання даних принципів стає поштовхом для створення надійної та сучасної системи.

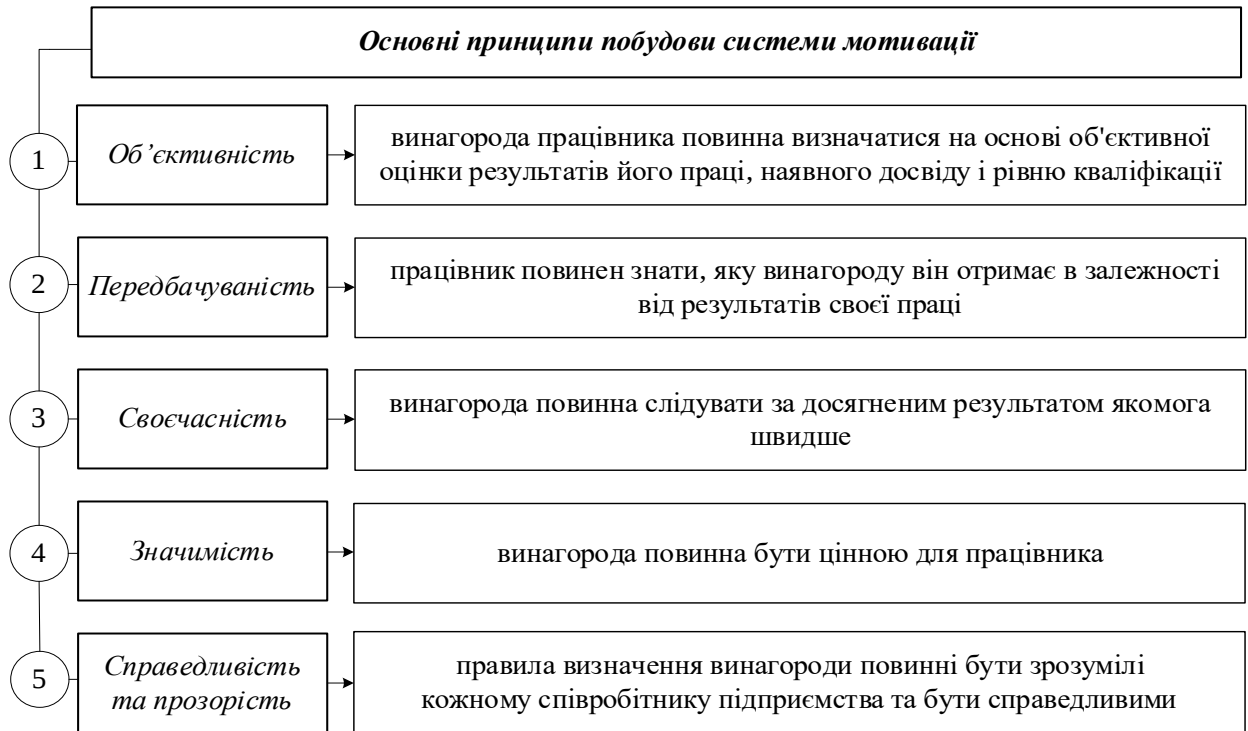


Рис.1.7 Основні принципи побудови системи мотивації персоналу

Джерело: зроблено автором за [13, 43- 45].

За допомогою розглянутих принципів на підприємствах проводиться розробка конкретних мотиваційних механізмів та інструментів, основні з яких зображено на рис. 1.8.

Важливим є врахування різних потреб працівників та вибір тих мотиваційних інструментів, які орієнтовані на конкретні групи працівників. Мотивація є різноманітною і може обмежуватися лише креативністю керівництва.

Фінансові методи - це економічні стимули, які включають заробітну плату, премії, нагороди та пільги. Це найпростіша і найочевидніша форма стимулювання, яка спрямована на задоволення базових потреб працівників. Також до цієї категорії відносяться нові можливості для професійного та

особистого розвитку, навчання, підвищення кваліфікації, оплата певного виду послуг та знижки підприємства.. Метою даних методів є підвищення задоволеності роботою та лояльності працівників.

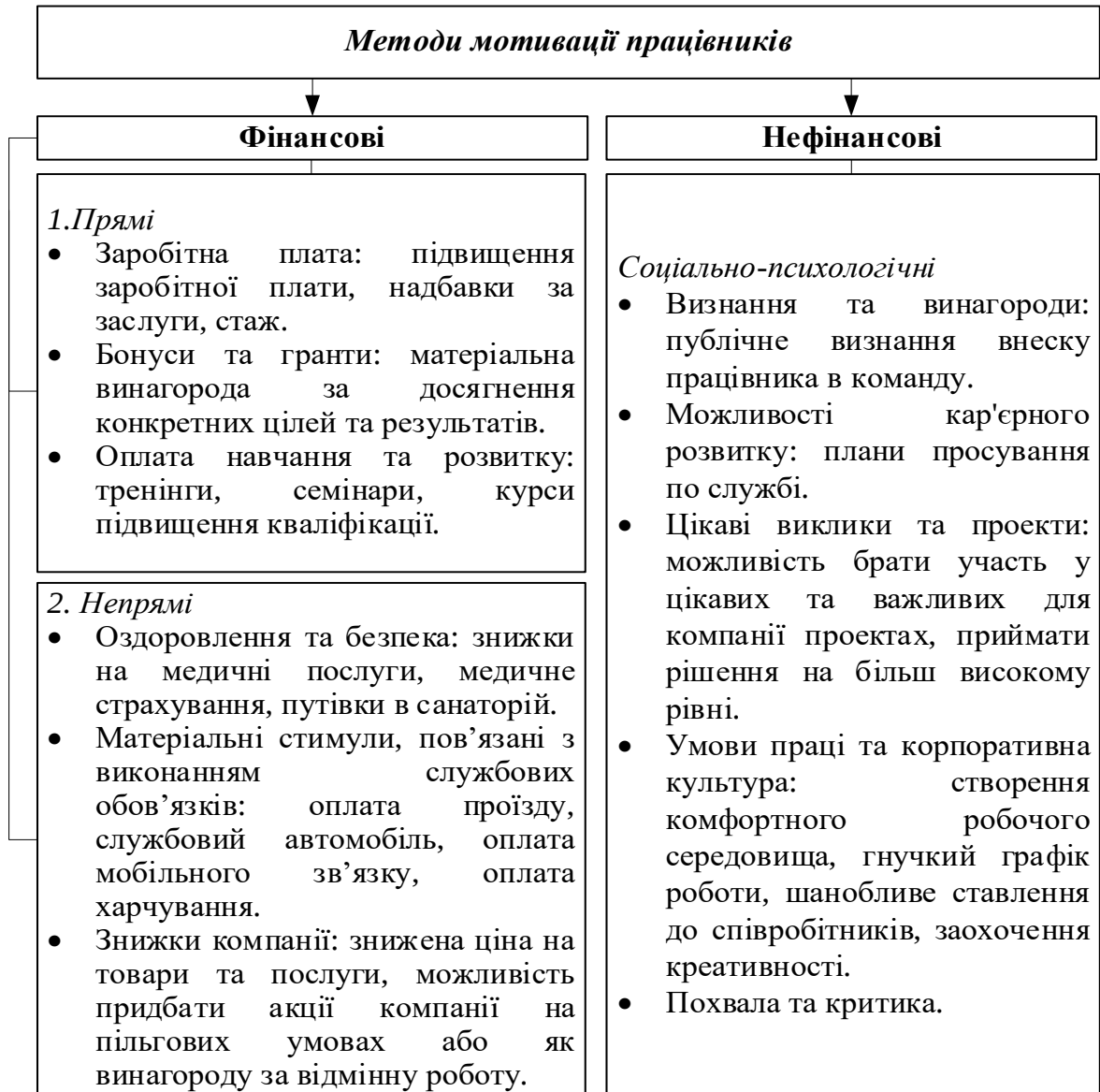


Рис. 1.8 Класифікація методів мотивації персоналу

Джерело: зроблено автором за [8, 42, 44, 47].

Нефінансові стимули – певна соціальна мотивація, яка базується на створенні позитивної атмосфери в підприємстві, формуванні команди, організації корпоративних заходів, визнання навичок та наданні можливостей для спілкування і підтримки всередині колективу. Ці методи мотивації є

актуальними, бо найважливішим аспектом діяльності людини є формування потреби стати й бути активною і гармонійно розвинутою особистістю.

Незважаючи на обмеженість обсягу матеріальної мотивації бюджетом підприємства, у ринковій економіці частіше саме на неї й робиться основний акцент. Висока та справедлива оплата праці, прозора система стимулюючих виплат і премій формують в окремих співробітників і всього колективу в цілому почуття впевненості у завтрашньому дні та викликають бажання працювати й приносити користь підприємству. Проте варто розуміти, що обсяг матеріальних виплат повинен бути пропорційним до внеску конкретного співробітника у робочий процес.

Система матеріальних стимулів також повинна підлягати постійному вдосконаленню. Будь-яке сучасне підприємство, яке бажає досягти успіху у своїй сфері діяльності, повинне негайно реагувати на кожну зміну на ринку, враховуючи значну мінливість сучасного бізнес-середовища.

Заробітна плата здійснюється у двох формах - погодинна та відрядна та являє собою головну складову матеріального стимулювання.

Погодинна оплата праці – це одна з форм оплати праці найманого робітника, за якої заробітна плата варіюється від рівня фактично відпрацьованої кількості годин, враховуючи кваліфікацію працівника та наявні умови праці (різновиди: тарифні ставки й посадові оклади, денні й годинні ставки тощо).

Натомість використання відрядної форми передбачає, що розмір оплати безпосередньо залежить від досягнутих результатів роботи за певний проміжок часу, конкретних обсягів чи норм виробництва. Зазвичай має фізичні показники, що свідчать про результати діяльності (кількість, площу, об'єм і т. д.). Може поєднуватися з часовими факторами роботи (нормо-години).

Під постійною частиною оплати праці розуміється сукупність елементів заробітної плати, які майже не пов'язані із результатами роботи працівника за конкретний проміжок часу. Це незалежна від обсягу роботи та стабільна за

часом частина. Основним її елементом є погодинна оплата праці, яка підлягає здійсненню в формі окладу чи місячної тарифної ставки.

Фіксованим розміром оплати праці робітника при виконанні посадових обов'язків певного рівня складності на протязі календарного місяця без наявності виплат компенсаційного, стимулюючого й соціального характеру - є посадовий оклад. Під базовою заробітною платою мається на увазі мінімальний рівень заробітної плати, а саме певна ставка оплати праці робітника державної або приватної установи, яка здійснює певний вид господарської діяльності.

До регулярних додаткових виплат належать:

Надбавки – це захід стимулювання, який нараховується з метою нагородження досягнутого робітником рівня компетентності та створення потреби у самовдосконаленні.

Види надбавок – за вислугу років (стаж роботи), тривалість безперервної роботи, вчений ступінь або звання тощо.

Доплати – це компенсаційний захід, з метою відшкодування робітнику додаткових витрат або дискомфорту, пов'язаного з особливостями його трудової діяльності.

Види доплат – за роботу у нічний час, ненормований робочий день, за роботу в складних, шкідливих, небезпечних умовах праці, за поєднання професій (посад), за розширення зон обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт. Є доплати, які мають соціально спрямований характер, до них відносяться компенсації до відпустки, матеріальна допомога, оплата житла, палива, телефонних розмов та інше.

Ця система оплати праці недостатньо забезпечує прямий зв'язок між кінцевими результатами праці та заробітною платою, але водночас дозволяє визначити рівень оплати праці для конкретних видів робіт, оцінити ефективність яких достатньо складно.

Нерегулярні додаткові виплати – це не систематичні виплати працівникам при настанні обставин, які вимагають надання працівникам певної допомоги у вигляді виплат або соціальних пільг.

Змінна частина оплати праці являє собою сукупність складових заробітної плати, що безпосередньо пов'язані з кількісними або якісними результатами праці.

Під премією розуміється грошова або матеріальна винагорода за досягнення в певній галузі трудової діяльності. В основі – винагорода за особливий результат праці, який має нетривіальний характер.

Бонуси – виплати за досягнення планових показників роботи або їх перевищення.

Комісійне винагородження – це відсоток, що визначається від певної величини (обсягу продажів, прибутку тощо), оцінюючи труд працівника або групи працівників. Зазвичай застосовується у відношенні до торговельних служб.

Годинні та денні тарифи – види змінної частини оплати праці, за якими працівникові нараховується оплата праці за фактично відпрацьований робочий час.

Заурядна ставка – це форма оплати праці найманого працівника, за якої заробіток залежить від кількості вироблених ним одиниць продукції або виконаного обсягу робіт із врахуванням їх якості, складності та умов праці.

Соціально-психологічними методами мотивації можна вважати організацію відряджень для обміну досвідом між співробітниками підприємств, що діють у суміжних галузях, а також сприяння професійному зростанню працівників, надання вільного часу для досягнення оптимального розподілу робочого часу (додаткові вихідні дні, додаткова відпустка, гнучкий графік роботи).

Також до даних методів відноситься визнання, яке може бути особистим і публічним. Основна ідея особистого визнання полягає в тому, що конкретні працівники згадуються у спеціальних звітах вищому керівництву

підприємства, представляються йому, отримують право підписувати документи, розробку яких вони брали участь.

Публічне визнання полягає в широкому розповсюдженні інформації про досягнення працівників у багатотиражних газетах, що випускаються підприємствами, на спеціальних стендах, нагородженням відзначених людей знаками чи грамотами, внесенню в спеціальні книги їх імен. Частіше даний метод супроводжується нагородами, цінними подарунками та іншим.

Специфічними моральними методами мотивації є похвала та критика. Похвала повинна бути конкретизованою та наслідувати будь-які гідні дії працівників і навіть отримані ними незначні результати, але саме ті, які сприяють досягненню цілей підприємства. Відсутність похвали чи її нещирість, особливо за якісну та ефективну роботу, можуть демотивувати працівників.

Підсумовуючи, ефективна система мотивації є запорукою успіху та зростання підприємства. Вона сприяє підвищенню продуктивності, поліпшенню якості роботи співробітників і створенню позитивного робочого середовища.

За допомогою різних механізмів мотивації, таких як фінансові заохочення, визнання, кар'єрний розвиток та інших, система мотивації може підтримувати високий рівень мотивації та відданості співробітників. Це, в свою чергу, призводитиме до підвищення конкурентоспроможності підприємства, покращення іміджу на ринку праці та залучення й утримання висококваліфікованих фахівців [42, 44-50].

Тому інвестиції в розробку і підтримку ефективної системи мотивації співробітників є важливим стратегічним кроком для забезпечення стійкості підприємства в нинішніх економічних умовах.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі дипломної роботи було узагальнено наявні теоретичні дані щодо управління системою мотивації на підприємстві. Даному питанню присвячували свої роботи багато вчених, але єдиної загальноприйнятої думки щодо трактування понять «мотивація», «персонал, та «управління» наразі немає. Саме тому, на основі розглянутих робіт науковців було сформульовано авторські поняття:

1. Мотивація – це процес впливу на людину, що спонукає її до виявлення конкретних мотивів та зацікавленості в здійсненні певного виду діяльності, з використанням різноманітних внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, задля досягнення особистих чи колективних цілей.

2. Персонал – це сукупність працівників підприємства, які відповідно до наявної кваліфікації та професійного досвіду виконують певні обов’язки за рахунок реалізації власного потенціалу, спрямовуючи результати діяльності на досягнення цілей підприємства.

3. Управління – це комплексний процес цілеспрямованого впливу керівництва на процеси підприємства, за допомогою реалізації функцій планування, організації, мотивації та контролю, з метою максимального використання потенціалу для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

В результаті було сформоване наступне трактування поняття: «управління мотивацією персоналу – це комплексний процес цілеспрямованого впливу керівництва на сукупність працівників підприємства, що спонукає їх до виявлення конкретних мотивів та зацікавленості в здійсненні певного виду діяльності за рахунок реалізації власного потенціалу, відповідно до наявної кваліфікації та професійного досвіду, за використання різноманітних внутрішніх і зовнішніх рушійних

сил, для досягнення стратегічних та тактичних особистих цілей та цілей підприємства».

Також було розглянуто сутність мотиваційного процесу з точки зору існуючих теорій мотивації. Під час виконання даної роботи було висвітлено відомості про основні з змістовних теорій мотивації (теорія потреб Абрахама Маслоу, теорія двійних факторів Фредеріка Герцберга, теорія трьох потреб Девіда Макклелланда). Дані теорії розглядають мотивацію як внутрішню рушійну силу, яка підштовхує людину до дії та досягнення певних цілей. Натомість процесуальні теорії мотивації (теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості Стейсі Адамса, модель Лаймана Портера і Едварда Лоуера) відображають підхід, що розглядає сам процес мотивації як основний фактор, що впливає на поведінку людини.

В підсумку можна сказати, що мотивація є надскладним явищем, бо кожна людина має унікальні риси особистості, цінності та життєві обставини, які впливають на її мотивацію. Те, що може мотивувати одну людину, може бути абсолютно неефективним для іншої. До того ж, мотивація не є статичною, вона може змінюватися залежно від обставин, досягнень, переживань та емоційного стану людини. А отже, керівництву кожного підприємства варто активізувати свою діяльність у цьому напрямі та розробити ефективну систему мотивації персоналу.

Система мотивації включає ряд заходів, які стимулюють працівника та робочу групу до досягнення особистих та загальних цілей компанії. Однак, для ефективності роботи компанії, потрібно досконало вивчати вплив механізму мотивації на розвиток персоналу, що може забезпечити результативність та ефективність роботи всього підприємства.

Оцінювання персоналу підприємства є важливим процесом визначення ефективності роботи співробітників, виявлення відповідності їх кваліфікації вимогам підприємства, розгляду їхнього професійного розвитку. Належне оцінювання стає основою для розробки мотиваційних заходів та загалом створення позитивної корпоративної культури.

У даній частині роботи було розглянуто найбільш розповсюджені методи оцінки працівників з визначенням їх переваг та недоліків, а саме метод інтерв'ю, метод «360 градусів», атестацію, ранговий метод, матричний метод вимірювання результативності, метод еталонів, метод бальної оцінки, тестування, метод суми оцінок, метод КРІ, метод експертних оцінок, групову дискусію, управління результативністю, управління за цілями та центр оцінки.

В підсумку можна зазначити, що якісне оцінювання допомагає не тільки керівництву під час прийняття правильних управлінських рішень, а й сприяє розумінню співробітниками важливості своєї роботи відповідність дій цілям підприємства. За наявності об'єктивної оцінки своєї роботи, працівники мають змогу бачити свої сильні та слабкі сторони й працювати над ними. Наявність належної оцінки призводить до формування системи бонусів та премій, відома справедливність яких слугує додатковою мотивацією для працівників з точки зору досягнення нових цілей і підвищення продуктивності праці.

Також було розглянуто принципи побудови системи мотивації на підприємстві, дотримання яких стає поштовхом для створення надійної та сучасної системи. Відповідно до даних принципів обираються методи мотивації працівників. Які в свою чергу поділяються на фінансові прямі та непрямі й соціально-психологічні нематеріальні методи.

Під фінансовими методами розуміють економічні види стимулів які включають заробітну плату, премії, нагороди та пільги, нові можливості для професійного та особистого розвитку, навчання, підвищення кваліфікації, оплату певного виду послуг та знижки підприємства.

Натомість нефінансові стимули являють собою певну соціальну мотивацію, яка ґрунтується на створенні позитивної атмосфери на підприємстві, формуванні згуртованої команди, організації корпоративних заходів, визнанні навичок та наданні можливостей для спілкування і підтримки всередині робочого колективу.

Комбінація даних методів надає можливість суттєво підвищувати мотивацію персоналу та їх задоволеність від робочого процесу.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

2.1 Аналіз діяльності підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПРАВЕКС ГРУП» було засновано 2 листопада 2015 року в Харкові на приватній власності з правом наймати працівників. Основною метою діяльності підприємства є виробничо-господарська діяльність, спрямована на створення нових робочих місць, отримання прибутку на вкладений капітал, задоволення соціально-економічних інтересів власника та учасників робочого колективу, участь у благодійній діяльності та виконання державних програм і замовлень, а також підтримка посередницької діяльності. Дане підприємство спеціалізується в галузі деревообробки, здійснювані види діяльності подано в табл. 2.1.

Відповідно до статуту підприємства, предметом його діяльності є:

- закупівля, переробка та реалізація сировини;
- виробництво та продаж будівельних матеріалів;
- закупівля, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, включаючи продукцію народного споживання, рослинництва і тваринництва;
- ремонтно-будівельні роботи в усіх галузях народного господарства;
- транспортно-експедиційні послуги з перевезення вантажів і пасажирів за замовленням фізичних та юридичних осіб по Україні та за її межами;

- оптова торгівля, у тому числі харчовими продуктами, добавками до харчових продуктів, горілчаними та тютюновими виробами, промисловою продукцією, будівельними матеріалами та устаткуванням машинобудування;
- роздрібна торгівля, у тому числі харчовими продуктами, добавками до харчових продуктів, горілчаними та тютюновими виробами, промисловою продукцією, будівельними матеріалами.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Повна назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПРАВЕКС ГРУП
Скорочена назва	ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»
Дата реєстрації	02.11.2015 (8 років 11 місяців)
Розмір статутного капіталу	225 099,60 грн.
Види діяльності	Основний: 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення Деякі з інших:: 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу 13.96 Виробництво інших текстильних виробів технічного та промислового призначення 14.12 Виробництво робочого одягу 14.19 Виробництво іншого одягу й аксесуарів 17.22 Виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення 20.60 Виробництво штучних і синтетичних волокон 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів 22.19 Виробництво інших гумових виробів 22.22 Виробництво тари з пластмас 22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас 25.73 Виробництво інструментів 32.50 Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів 32.91 Виробництво мітел і щіток 32.99 Виробництво іншої продукції, н.в.і.у.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на початку своєї діяльності працювало тільки як заготівник металобрухту, а згодом відбулося розширення шляхом придбання державного підприємства загальною площею 0,96 га. І, відповідно, окрім заготівлі металобрухту, підприємство почало займатися видобутком олії, бо на придбаному підприємстві наявна олійниця. До того ж, з'явилась можливість розширити спеціалізацію в наступних напрямках: столярних виробках, перемотці електродвигунів та ливарній справі, тобто в виготовленні форм з алюмінію, як заготовок для подальшого виробництва.

Коли заготівля металобрухту стала менш прибутковою, підприємство зосередилось на обробці деревини. Щоб забезпечити рентабельність та бути конкурентоспроможним на ринку, підприємством було прийнято рішення про побудову сушильної печі власної конструкції, встановлення кран-балки і придбання стрічкової пилорами та станку повздовжньої обрізки деревини. У цей період підприємство займалось виготовленням різноманітної продукції.

Наступним етапом розвитку підприємства була розробка бізнес-плану з виготовленню євро-бруса, для реалізації якого стало необхідним збільшення виробничих приміщень та вдосконалення наявних засобів виробництва. Саме тому, у 2016 році було побудовано цехи загальною площею 1300 м. кв. і придбано нове сучасне обладнання на кредитні кошти.

Після припинення виробництва євро-бруса, почався новий етап розвитку, а саме переробка деревини бука і вироблення корпусів для щіток.

Сьогодні асортимент продукції підприємства досить широкий. Це пов'язано з більш ефективним використанням сировини (в лінійному виробництві продукції), що відповідає різним потребам клієнтів і збільшує прибуток.

Продукція, вироблена на даному підприємстві, привертає увагу своєю високою якістю і не високим рівнем цін. Нині ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» спеціалізується на виробництві дошок для підлоги, плінтусів, оздоблювальних рейок, вагонок, а також столярних виробів, які користуються великим попитом у споживачів, клеєних плит, дитячих стільців і частково починає діяльність з

виробництва меблів. Повна номенклатура продукції підприємства надана на рис. 2.1

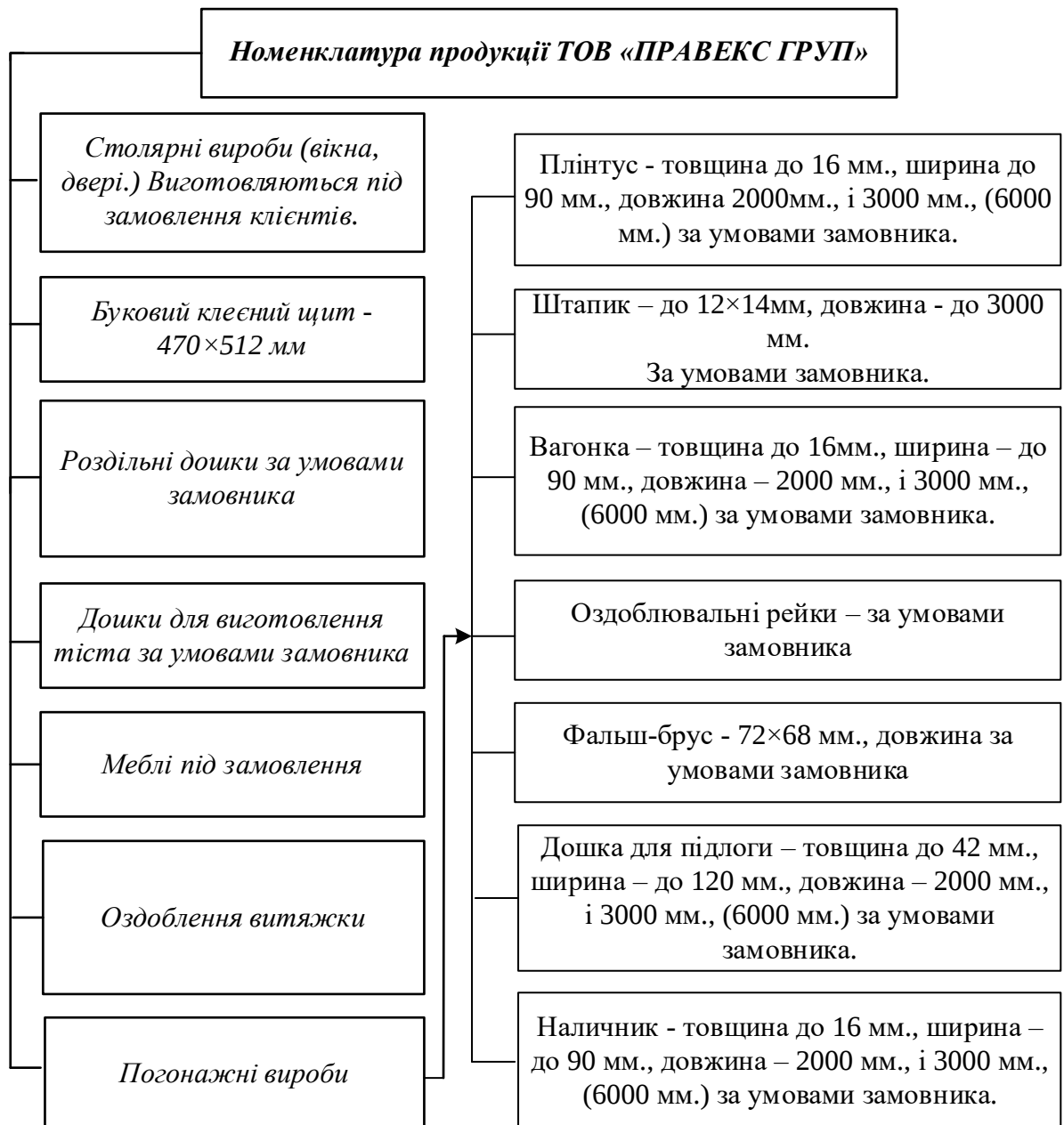


Рис. 2.1 Номенклатура продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Підприємство виготовляє продукцію відповідно до наявного рівня попиту на неї та з урахуванням дій конкурентів, при цьому замовлення приймаються не лише на місцевому рівні. За останні два роки продукція ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» зарекомендувала себе на внутрішньому та міжнародному

ринках. Наразі підприємство активно співпрацює з австрійською компанією «Goltz» та веде переговори з іншими іноземними підприємствами.

Виробнича інфраструктура ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» має в своєму складі наступні елементи:

1. Засоби збирання та обробки інформацій.
2. Допоміжні та обслуговуючі господарства, цехи, дільниці.
3. Комунікаційні мережі.
4. Природоохоронні споруди.

До матеріально-технічної бази ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» входять три основні категорії засобів, зображені на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Складові матеріально-технічної бази ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Підприємство ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» використовує внутрішню робочу програму, створену керівництвом на основі наявних потреб підприємства. Згідно з даною програмою, робочий тиждень у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» складається з 5 робочих днів. Винятком є великі релігійні та державні свята, під час яких підприємство не працює, але співробітники виходять на роботу по суботах і відпрацьовують ці дні. Крім того, за нехватки часу в робочі дні на виконання вимог контракту чи певного замовлення, відвантаження автомобіля та інші виробничі функції, підприємство може працювати по суботах.

Початок робочого дня відбувається о 7:45 ранку і до початку виробництва о 8:00 працівники мають 15 хвилин на зміну спецодягу та підготовку до роботи.

Кожен робочий день на підприємстві починається безпосередньо з діалогу між співробітниками і директором виробництва і триває в середньому 10 хвилин. Даний час приділяється плануванню діяльності і розподілу працівників на робочих місцях, бо підприємство працює за замовленнями та контрактами.

Обідня перерва триває з 12:00 до 12:30. Проте, на підприємстві відсутня їдальня, тому працівники споживають приготовлену власноруч їжу, підігрівуючи її у спеціальній печі в службовому приміщенні. Щогодини працівники мають право виділяти 5 хвилин на відпочинок і інші потреби.

Закінчення робочого дня відбувається о 16:00.

Розробка чи удосконаленні системи мотивації персоналу на підприємстві ґрунтується на систематичному аналізі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, на основі якого можна розробляти комплексну програму розвитку працівників та підприємства в цілому відповідно до стратегії.

Саме тому, на основі отриманої інформації з проведеного аналізу діяльності підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» було зроблено SWOT-аналіз, результати якого зображені на рис 2.3.

1. Багаторічний досвід роботи на ринку. 2. Широкий асортимент високоякісної продукції за низькими цінами. 3. Висококваліфікований персонал. 4. Гарний імідж на міжнародному та національному ринку. 5. Співпраця з австрійською компанією «Goltz». 6. Наявність власних виробничих фондів. 7. Орієнтація на рівень попиту та дії конкурентів.			1. Високий рівень плинності кадрів. 2. Ризики виникнення труднощів з орендованими виробничими фондами. 3. Відсутність сайту з переліком послуг. 4. Відсутність чітких стратегічних напрямків для розвитку компанії. 5. Відсутність досконалої системи мотивації персоналу.
	S	W	
1. Підвищення рівня розвитку кадрового складу та професійних компетенцій. 2. Впровадження сучасних технологій. 3. Участь у благодійних проєктах. 4. Розширення партнерських зв'язків з вітчизняними та зарубіжними компаніями. 5. Розширення асортименту продукції.	O	T	1. Економічні кризи в країні. 2. Зміни в законодавстві. 3. Зниження попиту, пов'язане із зниженням платоспроможності населення. 4. Зміни споживчих пріоритетів. 5. Зростання конкуренції на ринку.

Рис. 2.3 SWOT-аналіз ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

SWOT-аналіз є класичним інструментом управління, який враховує та структурує сильні й слабкі сторони підприємства, можливості та загрози бізнес-середовища. Даний аналіз надає можливість зібрати точну інформацію про ситуацію на підприємстві та його положення на ринку. На основі результатів аналізу можна розробляти та впроваджувати якісні цілеспрямовані стратегії розвитку підприємства, що у підсумку дає змогу підприємству стабільно зростати, зменшуючи збитки та зберігаючи конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Тобто проведення SWOT-аналізу надає можливість сформулювати й напрями розвитку системи мотивації персоналу на підприємстві, бо за його проведення стають більш очевидними наявні фактори впливу на працівників та сильні сторони підприємства, які мають бути використані при удосконаленні системи мотивації.

2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Динаміка показників ефективності діяльності підприємства є одним з найважливіших аспектів характеристики доцільності його діяльності, раціональності використання наявних основних засобів, оцінки джерел потенційних ризиків або отримання користі. При проведенні аналізу техніко-економічних показників важливо враховувати як якісні, так і кількісні показники, щоб в подальшому використовувати отримані результати для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління підприємством.

В табл. 2.2 та на рис. 2.4 узагальнено результати аналізу абсолютних та відносних змін кількісних техніко-економічних показників досліджуваного підприємства.

За аналізовані роки на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» спостерігається стабільне зростання обсягів виготовлених підприємством товарів за рік. У 2021 році обсяг товарної продукції становив 1863580 грн, а у 2022 році 1977540 грн, що на +113960 грн (6%) більше, ніж у минулому році. У 2023 році даний показник вже становив 2653780 грн, що на +676240 грн або 34% більше, в порівнянні з попереднім роком. Відповідно до цього тенденцію до збільшення має й обсяг реалізованої продукції. Так, у 2022 році в порівнянні з 2021 роком збільшення становило +71297 грн або +4%, а у 2023 році порівняно з 2022 на +569539 грн або +30%. При цьому, було визначено, що за цей період збільшилась і собівартість товарної продукції на +30563 грн (8%) у 2022 році та +89099 грн (+20%).

Під час проведення аналізу показників за останні роки, варто враховувати підвищення загального рівня цін на споживчі товари чи послуги. Бо результати діяльності підприємства можуть різнитися при підрахунку в порівнянних та діючих цінах, бо збільшення показників може бути зумовлене інфляцією, а не зростанням кількості виробленої та реалізованої продукції.

**Абсолютні та відносні зміни кількісних техніко-економічних
показників підприємства**

№	Найменування показника	Роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
		2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
1	Обсяг товарної продукції, грн.	1863580	1977540	2653780	+113960	+676240	+6%	+34%
2	Обсяг реалізованої продукції, грн.	1796384	1867681	2437220	+71297	+569539	+4%	+30%
3	Собівартість товарної продукції, грн.	405258	435821	524920	+30563	+89099	+8%	+20%
4	Балансовий прибуток, грн.	1985693	2145680	2437220	+159987	+291540	+8%	+14%
5	Прибуток від реалізації, грн.	1905896	1867681	2437220	-38215	+569539	-2%	+30%
6	Середньорічна вартість основних фондів, грн.	2230450	2460280	2604610	+229830	+144330	+10%	+6%
7	Чисельність ПВП, осіб	82	71	64	-11	-7	-13%	-10%
8	Річний фонд зарплати, грн.	1261000	1358200	1569500	+97200	+211300	+8%	+16%

Не менш важливим показником є балансовий прибуток підприємства, який демонструє фінансовий результат діяльності підприємства за певний період, враховуючи доходи та витрати. У досліджуваному періоді даний показник стабільно збільшується, на +291540 грн у 2022 році та +291540 грн у 2023 році в порівнянні з попередніми роками на +8% та +14% відповідно.

У 2022 році прибуток від реалізації продукції зменшився на -2% в порівнянні з 2021 роком. Так, у 2022 році він становив 1867681 грн, що на -38215 грн менше, ніж у попередньому році. Проте, вже у 2023 році прибуток від реалізації складав 2437220 грн, тобто занотовано збільшення на +569539 грн, що у відсотковому вираженні становить +30%, порівняно з минулим 2022 роком.

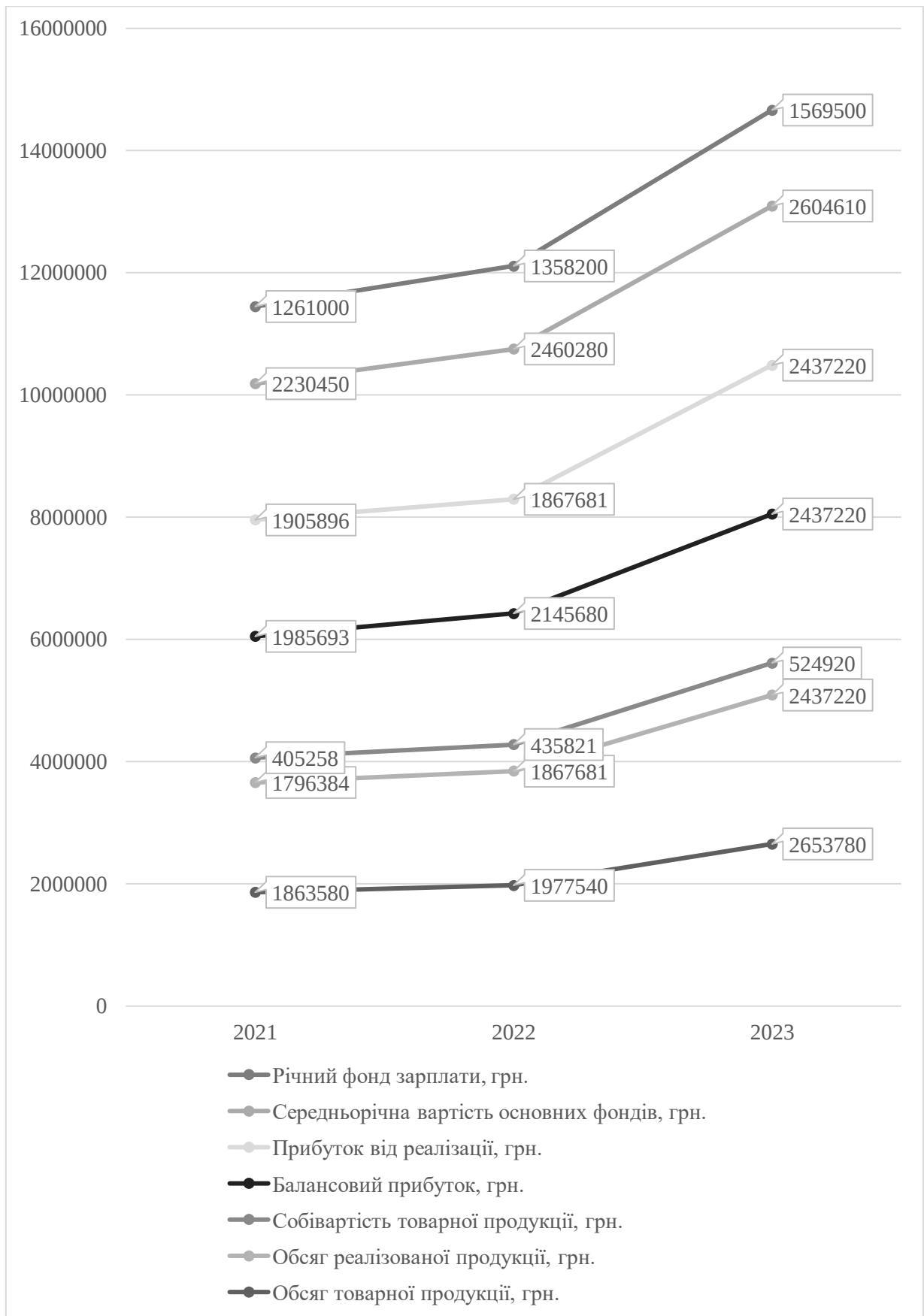


Рис. 2.4 Динаміка кількісних техніко-економічних показників ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Середньорічна вартість основних фондів у період 2021-2023 роки має тенденцію до збільшення, проте у 2023 році зафіксовано менший темп зростання, аніж у 2022 році. Бо у 2022 році даний показник збільшився на +10%, що становить +229830 грн, а у 2023 році на +6% та +144330 грн відповідно.

Чисельність персоналу за досліджуваний період стрімко зменшується, так, за 2021-2023 роки загалом вибуло 18 працівників, -11 осіб у 2022 та -7 осіб у 2023. Що у відносному вираженні становить -13% та -10% відповідно.

Проте, розрахунок абсолютних та відносних змін річного фонду заробітної плати демонструє тенденцію до збільшення. У 2022 році в порівнянні з 2021 роком відстежується збільшення на +97200 грн (8%), а у 2023 році порівняно з 2022 на +211300 грн (16%).

Проведений аналіз змін кількісних техніко-економічних показників підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за період 2021-2023 роки, дає підставу констатувати, що діяльність підприємства є загалом ефективною. Позитивні зміни досліджуваних показників можуть свідчити про покращення якості продукції, здійснені підприємством інвестицій в технології чи інновації, що сприяє залученню клієнтів, або про розширення асортименту, що надає можливість задовольнити більшу кількість потреб споживачів.

Також підвищенню обсягів реалізованої продукції та балансового прибутку сприяє вихід на нові ринки збуту, співпраця з іншими підприємствами та використання маркетингових інструментів щодо залучення нових клієнтів. Тобто стратегія підприємства щодо вироблення продукції згідно з попитом та діями конкурентів є діючою, бо спостерігається стабільне збільшення обсягів продажів, отже й підвищується лояльність споживачів.

Варто зазначити, що при зростанні обсягів виробленої та реалізованої продукції існує зменшення кількості працівників, це може свідчити про підвищення продуктивності праці робітників, можливо, через вдосконалення управління і виробничого процесу.

Зміни середньорічної вартості основних фондів у 2022-2023 роках можуть бути зумовлені впливом низки факторів, а саме збільшення амортизаційних відрахувати на старі обладнання чи будівлі, виведення з експлуатації застарілих чи пошкоджених основних засобів, придбання нових, більш ефективних технологій, які зменшують питому вагу наявних засобів. Також варто зазначити вплив змін на ринку, особливо в умовах криз, пов'язаних з пандемією та військовими подіями в країні і відповідним погіршенням умов експлуатації наявних основних засобів, у зв'язку з неможливістю обслуговувати їх належним чином через зміни в складі персоналу.

Підвищення фонду заробітної плати при зменшенні кількості працюючих може свідчити про перерозподіл фінансових коштів на підприємстві, а саме збільшення окладів та ставок чи запровадження системи преміювання, введення бонусів та надбавок. Також причиною наявних змін в фонді заробітної плати можуть бути зміни в робочому режимі з ціллю підвищення обсягу виробництва, наприклад, збільшення кількості понаднормових годин.

Збільшення собівартості продукції демонструє зростання витрат на виробництво. Це може бути наслідком впливу різних видів факторів, таких як підвищення цін на сировину, збільшення заробітної плати, витрати на зміни в технологічному процесі і тому подібне. Важливо вчасно аналізувати причини збільшення даного показника, бо у подальшому це може мати вплив на фінансові результати підприємства.

У табл. 2.3 узагальнено дані щодо проведеного аналізу якісних техніко-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Рентабельність є одним з найважливіших показників ефективності діяльності підприємства, бо надає можливість оцінити спроможність підприємства до прибутковості та вказує на те, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси в досягненні поставлених цілей.

**Динаміка якісних техніко-економічних показників підприємства
ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»**

№	Найменування показника	Роки			Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022	2023
1	Рентабельність виробництва (загальна)	1,14	1,01	1,27	-11,4	+25,7
2	Рентабельність виробництва (розрахункова), %	1,28	1,36	1,54	+6,3	+13,2
3	Рентабельність товарної продукції, %	1,19	1,36	1,24	+14,3	-8,8
4	Рентабельність реалізованої продукції, %	1,18	1,26	1,43	+6,8	+13,5
5	Рентабельність окремих видів продукції, %	0,85	0,87	0,93	-1,2	+6,9
6	Рентабельність основних фондів, %	1,14	1,16	1,15	+1,8	-0,9
7	- фондівдача	1,36	1,24	0,98	-8,8	-20,9
	- фондомісткість	0,75	0,84	1,01	+12	+20,2
8	Зарплатомісткість, грн.	8500	9700	10463	+14,1	+7,9

За аналізовані роки спостерігається як спад, та і підвищення загальної рентабельності виробництва. У 2022 році даний показник знизився на -11,4% в порівнянні з 2021 роком та становив 1,01 грн. Вже в наступному 2023 році спостерігається збільшення до 1,27 грн, тобто на +25,7%. Розрахункова рентабельність виробництва мала тенденцію до зростання у досліджуваному періоді. Так, у 2022 році темп приросту становив +6,3%, а у 2023 році +13,2%.

Рентабельність товарної продукції у 2022 році також збільшилась до 1,36%, проте, вже у наступному році відмічається її спад до 1,24%. Відповідно, за цей рік темп приросту становив -8,8%. Рентабельність реалізованої продукції, яка відображає прибутковість основної діяльності стабільно зростає. У 2022 році темп приросту складав +6,8%, а у 2023 році +13,5%. Рентабельність окремих видів продукції у 2023 році збільшилась до 0,93%, в порівнянні з 2022 роком, у якому темп приросту показника складав -1,2%. У показнику рентабельності основних фондів відмічається більш менш стабільний рівень, але у 2023 році темп приросту складав -0,9%, в порівнянні з

минулим роком.

Зміни в показниках рентабельності на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» можуть бути зумовлені низкою взаємозалежних факторів, які мають як негативний, так і позитивний вплив на результати.

Рентабельність може змінюватися в залежності від зростання продажів, оптимізації асортименту продукції та підвищення ефективного використання сировини, що надає можливість зменшити поточні витрати за рахунок скорочення тривалості виробничого циклу.

Не рівень показників рентабельності безумовно впливає правильно підібрана кількість кваліфікованих працівників, які безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства. Через що важливими факторами впливу на показники рентабельності можна вважати фінансові та моральні стимули для працівників. Високий рівень обсягу виробництва, що припадає на одного працівника, сприятиме зниженню витрат на заробітну плату та утримання одного працівника на одиницю обсягу виробництва. Тобто, чим вища продуктивність працівника, тим вище буде прибуток підприємства та, відповідно, рентабельність.

Не менш важливим фактором впливу на аналізовані показники має рівень зносу основних засобів. Високий рівень зносу призводить до збільшення витрат на ремонт і на можливий брак під час виробництва.

Підвищення рентабельності підприємства може бути зумовлене також ефективним впровадженням інноваційних розробок, щоб ефективніше використовувати обмежені матеріальні та фінансові ресурси підприємства

Серед факторів позитивного характеру на рентабельність можуть впливати комерційні та фінансові. Комерційні фактори включають маркетинг, укладання контрактів та регулювання цін реалізації, а фінансові - управління ризиками та залучення платоспроможних, надійних клієнтів.

Фінансові фактори є важливими для покриття доходу від продажу продуктів і послуг, а також комерційного доходу від усіх видів діяльності підприємства. Ці фактори включають форми оплати, регулювання цін,

отримання банківських кредитів або резервних фондів, застосування штрафних санкцій та стягнення боргів. Наприклад, може бути вигідно тимчасово знизити націнку на товари, щоб швидше вивільнити кошти. Бо структура фінансових ресурсів впливає на стабільність бізнесу, а ціна, за якою вони залучаються, визначає кінцевий фінансовий результат.

Зарплатомісткість, що характеризує певну суму витрат з оплати праці, яка міститься в сумі витрат на виробництво одиниці продукції, за аналізовані роки зросла на 1963 грн. Темп приросту у 2022 році становив +14,1%, у 2023 - +7,9%. Показник фондівдачі за аналізований період зменшився на -29,7% або -0,38 грн. Натомість фондомісткість має тенденцію до збільшення. Відповідно, в 2022 році вона становила 0,84 грн, що на +12% більше, ніж у 2021 році. А у 2023 році збільшилась ще на 0,17 грн, що становить +20,2%. Тобто забезпеченість підприємства основними засобами з роками покращується, а з ефективністю використання існують певні проблеми. Можливо, на підприємстві є прості обладнання, не використовуються в повній мірі виробничі потужності, наявне ще не встановлене обладнання тощо.

Варто зазначити, що фондівдача основних фондів залежить ще від наявного рівня продуктивності праці. Зниження фондівдачі може пояснюватись такими факторами, як збільшення інвестицій в умови праці чи охорону навколишнього середовища, або ж у прискорений розвиток чи певні зміни в структурі основних фондів. З іншого боку, не можна виключати можливість впливу збільшення витрат на одиницю продукції, випереджаюче зростання цін на обладнання порівняно із зростанням продуктивності праці, а також неналежне використання наявних активів. Для підвищення ефективності використання основних фондів є важливим, щоб темпи зростання продуктивності праці були вищими за темпи зростання фондоозброєності. Тобто ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» потрібно визначити фактори зниження даного показника та розробити заходи щодо його покращення.

2.3 Аналіз кадрового стану ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Забезпеченість підприємства кадрами та їх мінімальна плінність є одними з головних показників правильно сформованої та діючої системи мотивації персоналу. Штат працівників за даними на 2023 рік налічує 94 фахівців, які взаємодіють відповідно з існуючою організаційною структурою, зображеною на рис. 2.5.



Рис. 2.5 Організаційна структура ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Наявність працівників з необхідною кваліфікацією є джерелом раціонального використання всіх ресурсів підприємства для його ефективної роботи. При недостатній кількості працівників з'являються потреби щодо використання понаднормових годин, незапланованих робочих днів у вихідні, що може призводити до виробництва неякісної продукції та зайвих витрат. В

сучасних умовах господарювання висока плинність кадрів є справжнім викликом для підприємств, що може призвести до збільшення витрат, пов'язаних з підбором персоналу, навчанням і загалом втратою продуктивності всього підприємства.

Дані в табл. 2.4 відображають зміни складу, чисельності та структури персоналу. Відповідно, за аналізований період, а саме з 2021 по 2023 рік, відбулося скорочення персоналу та спостерігаються деякі структурні зміни.

Таблиця 2.4

**Абсолютні та відносні зміни складу, чисельності і структури
персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»**

Категорія працівників	2021	2022	2023	Абсолютні зміни, ос		Темп зростання (зниж), %	
				2022	2023	2022	2023
Керівники	10	9	9	-1	0	90	100
Бухгалтер	2	2	2	0	0	100	100
Юрист	2	2	1	0	-1	100	50
Менеджери зі збуту	4	4	3	0	-1	100	75
Комірник	3	2	2	-1	0	67	100
Водії	4	5	4	1	-1	125	80
Менеджер з персоналу	2	1	1	-1	0	50	100
Маркетолог	3	2	2	-1	0	67	100
Менеджери по роботі з клієнтами (послуги з ремонту)	4	4	3	0	-1	100	75
Менеджери по роботі з ексклюзивними замовленнями	4	4	3	0	-1	100	75
Основні робітники	51	45	42	-6	-4	90	91
Допоміжні робітники	31	24	22	-7	-3	81	88
Всього	120	104	94	-16	-10	87	90

З 2021 року по 2023 рік було визначено відсутність змін тільки у складі бухгалтерів. Тобто, за аналізовані роки спостерігається плинність кадрів, що вимагає від підприємства певних дій щодо розробки плану залучення нових працівників та утримання наявного колективу в стабільному складі.

У 2023 році сталися зміни в складі керівників, а саме, зменшення на 1 працівника, порівняно з 2022 роком. За цей самий період у 2023 році, в порівнянні з 2022 спостерігається зменшення на 1 особу за категоріями: юристи, менеджери зі збуту, менеджери по роботі з клієнтами та менеджери по роботі з ексклюзивними замовленнями.

В категорії основні робітники та допоміжні робітники за аналізовані роки спостерігається щорічне зменшення в кількості працівників. У 2022 році, порівняно з 2021 роком основних робітників поменшало на 5 осіб, допоміжних робітників на 6 осіб, а у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 4 та 3 відповідно.

Натомість за досліджуваний період було наймано тільки 1 водія у 2022 році, проте вже у 2023 році кількість працівників на цій посаді зменшилась до показника попереднього року.

Отже, протягом 2021-2023 років загальна кількість персоналу стрімко зменшувалась. Відповідно до даних на рис. 2.6 у 2022 році загальна кількість працівників зменшилася на 16 порівняно з 2021 роком, а у 2023 році - на 10 в порівнянні з попереднім роком.

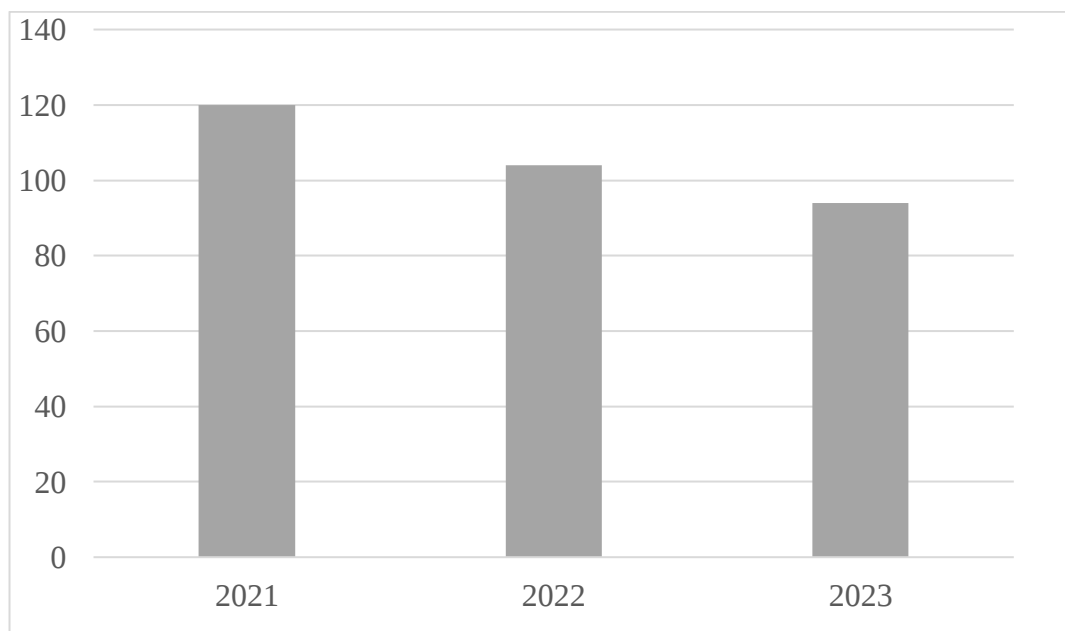


Рис. 2.6 Динаміка загальної кількості персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Даний аналіз дає підставу констатувати, що однією з проблем ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є плинність кадрів. Саме тому, важливо сконцентрувати увагу на визначенні причин зменшення кількості персоналу та підтримувати рівень продуктивності праці наявних працівників за допомогою вдосконалення системи мотивації.

Аналіз підприємства за віковою та кваліфікаційною структурою є важливою частиною в аналізі кадрового потенціалу, задля забезпечення, визначення потреб в замінах, у зв'язку з виходом на пенсію, належної підготовки кадрів, і загалом, для формування дієвої системи мотивації згідно з планом соціального розвитку підприємства. Вікова структура персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» відображається у табл. 2.5

Таблиця 2.5

Вік	Кількість працюючих, осіб			Структура працівників, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
від 18 до 39 років	23	30	20	19	29	21
від 40 до 54 років	40	26	31	33	25	33
від 55 і старше	57	48	43	48	46	46
Разом	120	104	94	100	100	100

Розподіл за віковим складом за аналізовані роки не підлягав кардинальним змінам, проте деякі зрушення в структурі спостерігаються.

Починаючи з 2021 року у складі персоналу стабільно переважає кількість працівників від 55 років і старше. У 2022 році на підприємстві побільшало молодих спеціалістів від 18 до 39 років, що може свідчити про проведення певної політики щодо їх залучення. Проте, існують проблеми з утримання працівників даного віку, бо у 2023 році в порівнянні з 2022 кількість працюючих від 18 до 39 років зменшилась на 10 осіб чи, відповідно, 8% загальної кількості. У 2023 році спостерігається збільшення працівників від 40 до 54 років, якщо у 2022 році їх кількість складала 25% , то у 2023 році 33%, як і у 2021 році.

На рис. 2.7 графічно зображено зміни вікової структури персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

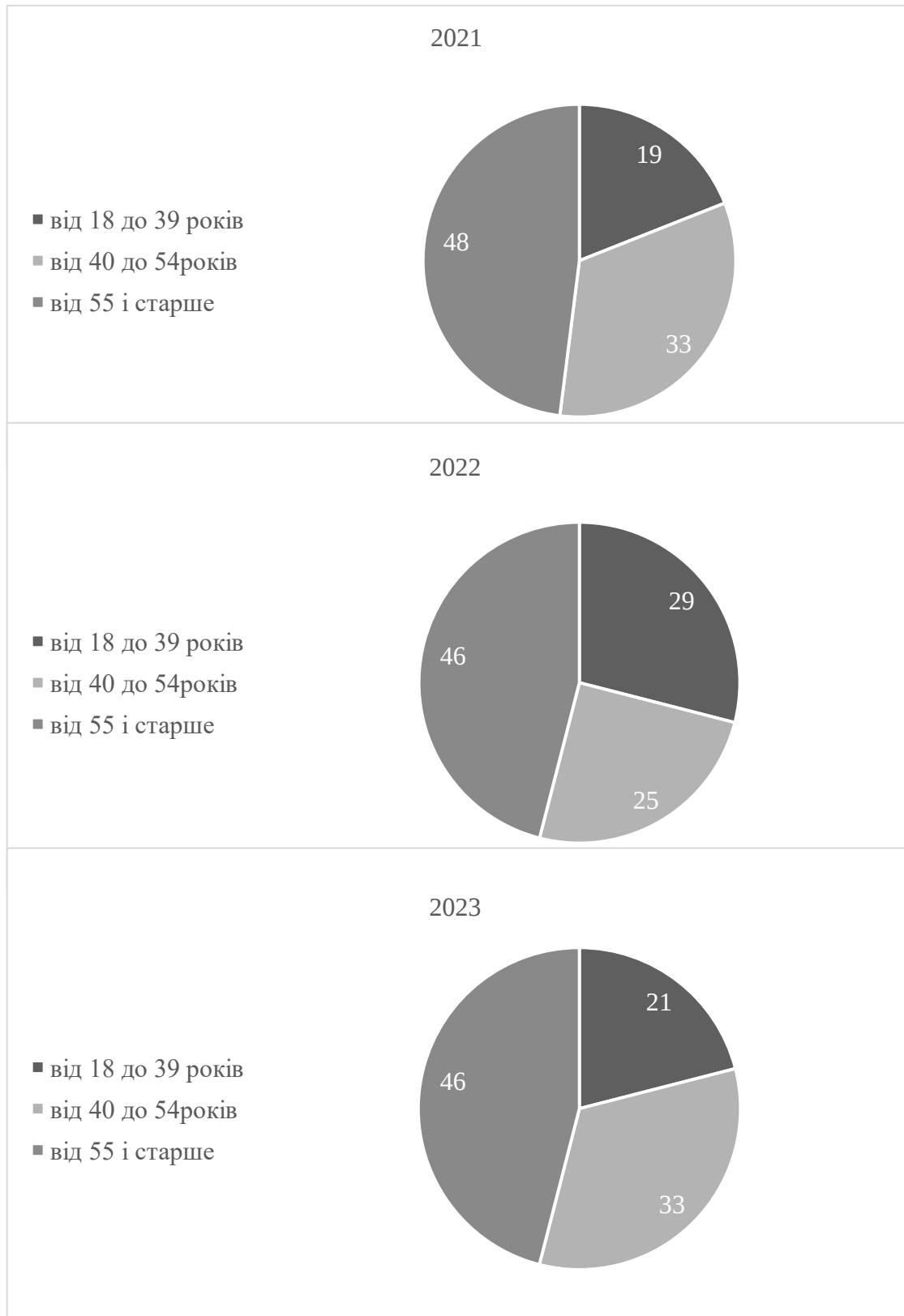


Рис. 2.7 Зміни вікової структури ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Кваліфікаційну структуру персоналу можна вважати частиною трудового потенціалу конкретного підприємства, яка буде визначатися якісними змінами в характеристиках працівників, а саме зростанням рівня вмінь, знань, навичок. Складність виконуваних працівником робіт повинна відповідати наявному в нього рівню кваліфікації, що у подальшому формує його заробітну плату та можливі винагороди.

Аналіз кваліфікаційної структури персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» надано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Кваліфікаційна структура персоналу

Кваліфікація	Кількість працюючих, осіб			Структура працівників, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Вища освіта	60	68	75	50	65	80
Середньо-спеціальна	60	36	19	50	35	20
Разом	120	104	94	100	100	100

За аналізований період, а саме 2021-2023 роки у структурі працівників за рівнем кваліфікації спостерігаються значні зміни. У 2021 році на підприємстві рівно половина працівників, що становила 60 осіб мала вищу освіту, натомість інші 50% персоналу мали середньо-спеціальну освіту. Згодом кількість працівників з вищою освітою почала збільшуватись. Так, у 2022 році вже 65% працівників, що у 2022 році становило 68 осіб, мали вищу освіту, а у 2023 році тільки 20% працівників мали середньо-спеціальну освіту. Варто зазначити, що за цей час загальна кількість персоналу мала тенденцію до зменшення. Тобто, можна зробити висновок, що частіше вибували зі складу персоналу саме ті працівники, які мали середньо-спеціальну освіту, а ті, що продовжували працювати за цей час використовували можливості щодо підвищення кваліфікації.

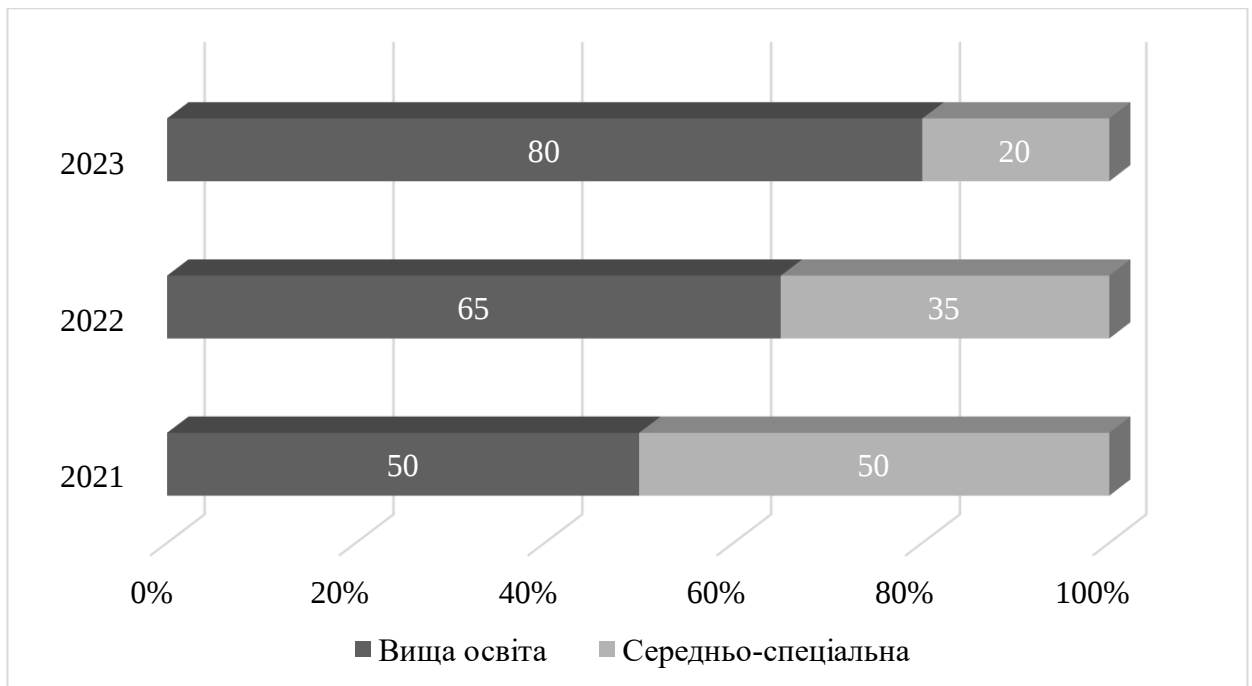


Рис. 2.8 Кваліфікаційна структура персоналу

Загалом, збільшення плинності кадрів виштовхує досвідчених співробітників з робочого процесу, впливає на морально-психологічний клімат колективу, знижує ефективність роботи, і, що в кінцевому підсумку призводить до економічних втрат.

Саме тому, управління плинністю кадрів стає одним з ключових факторів забезпечення сталого і стабільного розвитку підприємства. Задля визначення причини таких змін у складі, чисельності та структури персоналу було зроблено аналіз продуктивності праці персоналу. Результати якого наведено у табл. 2.7.

Питома вага робітників у 2022 році становила 74,16%, що на 0,84% менше від 2023 року. Аналіз динаміки показників дає можливість зробити висновок, що продуктивність праці працівників має тенденцію до збільшення. Так, у 2022 році вона зросла на +3484,97.грн/особу в порівнянні з 2021 роком. А у 2023 спостерігається зростання на +9216,89 грн/особу. При цьому, продуктивність праці одного робітника зросла на +4413,86 грн/особу у 2022 році та на +12558,07 у 2023 році.

Аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Показник		Значення показника			Абсолютні відхилення, ±		Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Обсяг товарної продукції, грн	ТП	1863580	1977540	2653780	+113960	+676240	106	134
Кількість робочих днів за рік, дн.	Д	250	249	260	-1	+11	100	104
Середня тривалість робочого дня, год.	Г	7,9	7,7	8	-0,20	+0,30	97	104
Чисельність персоналу, ос.	Ч _п	120	104	94	-16	-10	87	90
з них робітники, ос.	Ч _р	89	78	70	-11	-8	88	90
Питома вага робітників у загальній чисельності працівників, %	ПВ _р	74,16	75,00	74,46	+0,84	-0,54	101	99
Число відпрацьованих робітниками людино-днів	ЛД	22250	19422	18200	-2828	-1222	87	94
Число відпрацьованих робітниками людино-годин	ЛГ	175775	149549	145600	-26226	-3949	85	97
Середня продуктивність праці одного працівника, грн	ПП _п	15529,83	19014,81	28231,70	+3484,97	+9216,89	122	148
Середня продуктивність праці одного робітника, грн	ПП _р	20939,21	25353,08	37911,14	+4413,86	+12558,07	121	150
Середньоденна продуктивність праці одного робітника, грн	ПП _{рд}	83,76	101,82	145,81	+18,06	+43,99	122	143
Середньогодинна продуктивність праці одного робітника, грн	ПП _{рг}	10,60	13,22	18,23	+2,62	+5	125	138

Динаміку продуктивності праці одного робітника та одного працівника за аналізовані роки зображено на рис. 2.9.

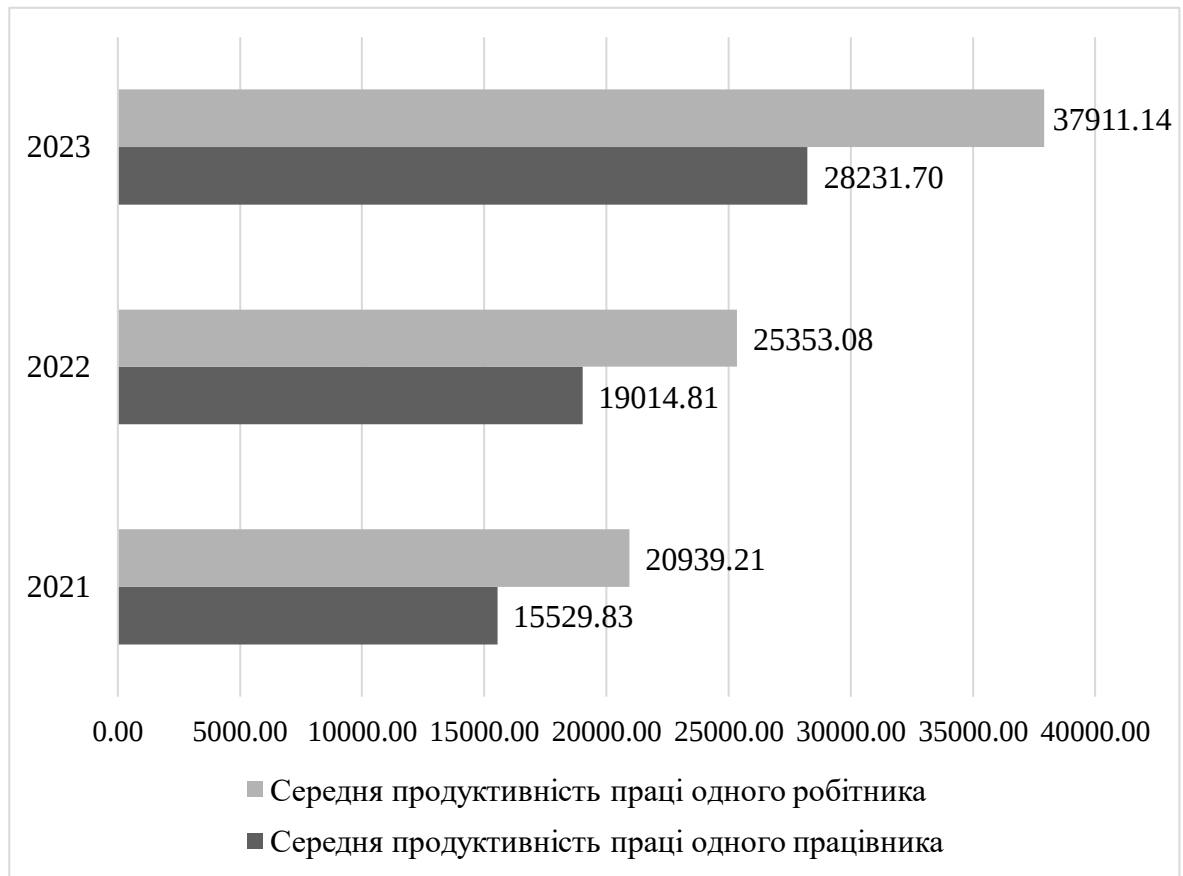


Рис. 2.9 Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Між аналізованими показниками продуктивності праці існує наступний взаємозв'язок:

$$\text{ПП}_\Pi = V/\text{Ч}_\Pi = V/\text{Ч}_p \cdot \text{ПВ}_p = \text{ПП}_p \cdot \text{ПВ}_p = \text{ПП}_{pg} \cdot \Gamma \cdot \text{Д} \cdot \text{ПВ}_p \quad (2.1)$$

$$\text{ПП}_p = \text{ПП}_{pd} \cdot \text{Д} = \text{ПП}_{pg} \cdot \Gamma \cdot \text{Д} \quad (2.2)$$

$$\text{ПП}_{pd} = \text{ТП}/\text{ЛД} = \text{ПП}_{pg} \cdot \Gamma \quad (2.3)$$

Тобто продуктивність праці залежить від впливу багатьох факторів, саме тому, використовуючи інтегральний метод, було розраховано вплив факторів

на продуктивність праці одного працівника на основі наступної мультиплікативної двохфакторної моделі:

$$\Pi\Pi_{\Pi} = \Pi\Pi_p \cdot \Pi B_p \quad (2.4)$$

Розрахунок впливу зміни питомої ваги робітників у загальній їх кількості за аналізовані роки проводиться наступним чином:

$$\Delta\Pi\Pi_{\Pi B_p} = \Pi\Pi_{p0} \cdot \Delta\Pi B_p + \frac{\Delta\Pi\Pi_p \cdot \Delta\Pi B_p}{2} \quad (2.5)$$

1. 2022 рік:

$$\Delta\Pi\Pi_{\Pi B_p} = 20939,21 \cdot 0,0084 + \frac{4413,86 \cdot 0,0084}{2} = +194,43 \text{ грн/ос.}$$

2. 2023 рік:

$$\Delta\Pi\Pi_{\Pi B_p} = 25353,08 \cdot (-0,0054) + \frac{12558,07 \cdot (-0,0054)}{2} = -170,82 \text{ грн/ос.}$$

Розрахунок впливу зміни продуктивності праці робітників розраховується за формулою:

$$\Delta\Pi\Pi_{\Pi\Pi p} = \Pi B_{p0} \cdot \Delta\Pi\Pi_p + \frac{\Delta\Pi\Pi_p \cdot \Delta\Pi B_p}{2} \quad (2.6)$$

1. 2022 рік:

$$\Delta\Pi\Pi_{\Pi\Pi p} = 0,74 \cdot 4413,86 + \frac{4413,86 \cdot 0,0084}{2} = +3284,8 \text{ грн/ос.}$$

2. 2023 рік:

$$\Delta\Pi\Pi_{\Pi\Pi p} = 0,75 \cdot 12558,07 + \frac{12558,07 \times (-0,0054)}{2} = +9384,09 \text{ грн/ос.}$$

Перевірка правильності проведених розрахунків проводиться за допомогою співставлення абсолютної різниці між показником в попередньому та звітному році з сумою впливу усіх чинників:

$$\Delta\Pi\Pi_{\Pi} = \Pi\Pi_{\Pi 1} - \Pi\Pi_{\Pi 0} \quad (2.7)$$

$$\Delta\Pi\Pi_{\Pi} = \Delta\Pi\Pi_{\Pi B_p} + \Delta\Pi\Pi_{\Pi\Pi p} \quad (2.8)$$

1. 2022 рік:

$$\Delta\Pi\Pi_{\Pi} = 19014,81 - 15529,83 = +3484,97 \text{ грн/ос.}$$

$$\Delta\Pi\Pi_{\Pi} = (+194,43 + (+3284,8)) = +3479,23 \text{ грн/ос.}$$

2. 2023 рік:

$$\Delta\Pi\Pi_{\Pi} = 28231,70 - 19014,81 = +9216,89 \text{ грн/ос.}$$

$$\Delta\Pi\Pi_{\Pi} = (-170,82) + (+9384,09) = +9213,27 \text{ грн/ос.}$$

Невелика різниця в отриманих показниках зумовлюється похибкою скорочень.

Оцінка впливу чинників на зміну продуктивності праці всього персоналу з використанням інтегрального методу, дає підставу зробити висновки, що збільшення продуктивності праці на +3484,97 грн/особу у 2022 році та на +9216,89 грн/ос. У 2023 році є результатом впливу двох факторів. А саме збільшення продуктивності праці одного робітника, що сприяло збільшенню продуктивності праці всіх працівників на +3284,8 грн/особу у 2022 році та на +9384,09 грн/ос. 2023 році. А зменшення питомої ваги робітників групи у

загальній чисельності працівників сприяла підвищенню продуктивності праці у 2022 році на +194,43 грн/особу, а у 2023 році зменшенню на -170,82 грн/ос.

За допомогою методу повних ланцюгових підстановок було визначено зміну середньої продуктивності праці одного робітника під впливом чинників за різних умов. Розрахунки, занесені в табл. 2.8 та табл. 2.9 проведено за наступною мультиплікативною трьохфакторною моделлю:

$$ПП_p = ПП_{pr} \cdot \Gamma \cdot Д \quad (2.9)$$

Таблиця 2.8

Аналіз впливу факторів на продуктивність праці робітника у 2022 році

Показник	I розрах.	II розрах.	III розрах.	IV розрах.
1. Середньогодинна продуктивність праці одного робітника, грн (ПП _{pr})	10,60	13,22	13,22	13,22
2. Кількість робочих днів за рік, дн. (Д)	250	250	249	249
3. Середня тривалість робочого дня, год.(Г)	7,9	7,9	7,9	7,7
4. Середня продуктивність праці одного робітника. грн (ПП _p)	20935	26109,5	26005,1	25346,7

За 2022 рік маємо наступні розрахунки з підстановкою даних:

$$I \text{ розрах.: } ПП_{p_0} = 10,60 \cdot 250 \cdot 7,9 = 20935 \text{ грн}$$

$$II \text{ розрах.: } ПП_{p'} = 13,22 \cdot 250 \cdot 7,9 = 26109,5 \text{ грн}$$

$$III \text{ розрах.: } ПП_{p''} = 13,22 \cdot 249 \cdot 7,9 = 26005,1 \text{ грн}$$

$$IV \text{ розрах.: } ПП_{p_1} = 13,22 \cdot 249 \cdot 7,7 = 25346,7 \text{ грн}$$

Задля розрахунку ступеню впливу чинників на продуктивність праці одного робітника, визначено різницю між кожним наступним та попереднім розрахунком.

$$\Delta\Pi\Pi_p_{\Delta\Pi\Pi_{\text{рг}}} = \text{II} - \text{I} = \Pi\Pi p' - \Pi\Pi p_0 \quad (2.10)$$

$$\Delta\Pi\Pi_p_{\Delta\text{Д}} = \text{III} - \text{II} = \Pi\Pi p'' - \Pi\Pi p' \quad (2.11)$$

$$\Delta\Pi\Pi_p_{\Delta\Gamma} = \text{IV} - \text{III} = \Pi\Pi p_1 - \Pi\Pi p'' \quad (2.12)$$

Визначення впливу факторів за 2022 рік:

$$\Delta\Pi\Pi_p_{\Delta\Pi\Pi_{\text{рг}}} = 26109,5 - 20935 = +5174,5 \text{ грн}$$

$$\Delta\Pi\Pi_p_{\Delta\text{Д}} = 26005,1 - 26109,5 = -104,4 \text{ грн}$$

$$\Delta\Pi\Pi_p_{\Delta\Gamma} = 25346,7 - 26005,1 = -658,4 \text{ грн.}$$

Далі було зроблено перевірку правильності проведених розрахунків за наступними формулами:

$$\Delta\Pi\Pi_p = \Pi\Pi p_1 - \Pi\Pi p_0 \quad (2.13)$$

$$\Delta\Pi\Pi_p = \Delta\Pi\Pi_p_{\Delta\Pi\Pi_{\text{рг}}} + \Delta\Pi\Pi_p_{\Delta\text{Д}} + \Delta\Pi\Pi_p_{\Delta\Gamma} \quad (2.14)$$

Таблиця 2.9

Аналіз впливу факторів на продуктивність праці робітника у 2023 році

Показник	I розрах.	II розрах.	III розрах.	IV розрах.
1. Середньогодинна продуктивність праці одного робітника, грн (ΠΠрг)	13,22	18,23	18,23	18,23
2. Кількість робочих днів за рік, дн. (Д)	249	249	260	260
3. Середня тривалість робочого дня, год.(Г)	7,7	7,7	7,7	8
4. Середня продуктивність праці одного робітника. грн (ΠΠр)	25346,71	34952,38	36496,46	37918,4

Отже:

$$\Delta\Pi\Pi_p = 25353,08 - 20939,21 = +4413,87 \text{ грн}$$

$$\Delta\Pi\Pi_p = (+5174,5) + (-104,4) + (-658,4) = +4411,7 \text{ грн}$$

Аналогічні розрахунки проведено за даними на 2023 рік:

$$\text{I розрах.: } \text{ППр}_0 = 13,22 \cdot 249 \cdot 7,7 = 25346,71 \text{ грн}$$

$$\text{II розрах.: } \text{ППр}' = 18,23 \cdot 249 \cdot 7,7 = 34952,38 \text{ грн}$$

$$\text{III розрах.: } \text{ППр}'' = 18,23 \cdot 260 \cdot 7,7 = 36496,46 \text{ грн}$$

$$\text{IV розрах.: } \text{ППр}_1 = 18,23 \cdot 260 \cdot 8 = 37918,4 \text{ грн}$$

Розрахунок ступеню впливу на результативний показник за 2023 рік:

$$\Delta \text{ПП}_p \Delta \text{ППрг} = 34952,38 - 25346,71 = +9605,67 \text{ грн}$$

$$\Delta \text{ПП}_p \Delta \text{Д} = 36496,46 - 34952,38 = +1544,08 \text{ грн}$$

$$\Delta \text{ПП}_p \Delta \text{Г} = 37918,4 - 36496,46 = +1421,94 \text{ грн}$$

Перевірка правильності проведених розрахунків за 2023 рік:

$$\Delta \text{ПП}_p = 37911,14 - 25353,08 = +12558,07 \text{ грн}$$

$$\Delta \text{ПП}_p = (+9605,67) + (+1544,08) + (+1421,94) = +12571,69 \text{ грн}$$

Підсумовуючи, варто зазначити, що у звітному році спостерігається зростання продуктивності праці працівників у зв'язку з впливом у більшій мірі збільшення продуктивності праці робітників. А на збільшення продуктивності праці робітників впливає рівень середньогодинної продуктивності праці робітника. Підприємству варто підтримувати дані показники, впроваджуючи мотиваційні заходи і звертати увагу на плинність кадрів, яка у подальшому може стати фактором виникнення ризиків.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У даному розділі було зроблено аналіз діяльності підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», основна мета якого полягає у здійсненні виробничо-господарської діяльності, спрямованої на створення нових робочих місць, забезпечення прибутку від інвестицій, задоволення соціально-економічних інтересів власника та працівників, участь у благодійних ініціативах, виконання державних замовлень і програм тощо. Основним напрямом діяльності є деревообробка.

Продукція виготовляється відповідно до попиту на ринку та з урахуванням дій конкурентів. Підприємство працює не тільки на вітчизняному ринку, але й співпрацює з закордонними підприємствами.

На основі даних з звітності підприємства за останні 3 роки, було проведено аналіз ефективності діяльності підприємства, який є важливим аспектом оцінки доцільності його функціонування, оптимального використання основних засобів, а також визначення потенційних ризиків і можливостей.

Згідно з результатами проведеного аналізу техніко-економічних показників за 2021-2023 діяльність підприємства є ефективною. Протягом аналізованого періоду спостерігається стабільне зростання обсягів виробленої продукції. Якщо у 2021 році товарна продукція складала 1 863 580 грн, то в 2022 році вже 1 977 540 грн, що на 113 960 грн (6%) більше порівняно з попереднім роком. У 2023 році цей показник виріс до 2 653 780 грн, що на 676 240 грн або 34% більше, ніж у 2022 році.

Також протягом аналізованого періоду відзначається як зниження, так і зростання загальної рентабельності виробництва. У 2022 році цей показник зменшився на 11,4% у порівнянні з 2021 роком, досягнувши значення 1,01 грн, однак у 2023 році рентабельність зросла до 1,27 грн, що на 25,7% більше

порівняно з попереднім роком. У 2022 році темп приросту рентабельності становив 6,3%, а в 2023 році — 13,2%.

Загалом позитивні зміни в аналізованих показниках можуть бути результатом покращення якості продукції, впровадження нових технологій та інвестицій, що сприяє залученню нових клієнтів, а також розширення асортименту продукції для задоволення зростаючого попиту.

Зростання обсягів реалізації та прибутку сприяло виходу на нові ринки, співпраці з іншими підприємствами та ефективному використанню маркетингових стратегій. Отже, стратегія підприємства, орієнтована на виготовлення продукції відповідно до попиту та з урахуванням дій конкурентів, є результативною, оскільки обсяги продажу стабільно зростають, що в свою чергу підвищує лояльність споживачів.

Водночас, незважаючи на зростання обсягів продукції, згідно з проведеним аналізом кадрового стану, кількість працівників зменшується. Так, у 2022 році працівників поменшало на 16 осіб порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 10 осіб у порівнянні з попереднім роком.

Проте, у звітному році спостерігається зростання продуктивності праці, що є результатом зростання ефективності роботи працівників. Для підтримки цих показників підприємству слід продовжувати створювати сприятливі умови праці та впроваджувати мотиваційні заходи. Однак варто також звернути увагу на плінність кадрів, яка може стати потенційним ризиком для подальшого розвитку підприємства.

Для визначення факторів впливу на продуктивність праці працівників та робітників було проведено факторний аналіз за допомогою методу повних ланцюгових підстановок та інтегрального методу. Так, було визначено, що зростання продуктивності праці працівників відбувається через збільшення продуктивності праці робітників, а на зміни в продуктивності праці робітників у більшій мірі впливає рівень середньогодинної продуктивності праці одного робітника.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

3.1 Формування стратегічних напрямів удосконалення системи мотивації на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

У випадках, стратегічного планування з високим рівнем складності, новизною, відсутністю необхідної інформації чи неможливістю математично описати процес прийняття рішень, варто застосовувати метод експертних оцінок, залучаючи тих, хто має глибоке розуміння проблеми. У такому випадку думки експертів щодо вирішення проблем формування системи мотивації підприємств, аргументації, створення кількісних оцінок і обробка результатів за допомогою формальних методів складатиме основу для застосування методу експертної оцінки.

Метод експертних оцінок (рис. 3.1) полягає в тому, що експерти здійснюють інтуїтивно-логічний аналіз проблеми, поєднуючи його з кількісною оцінкою думок і формальною обробкою отриманих результатів. Поєднання інтуїції, логічного мислення та кількісних оцінок, що піддаються формальній обробці, дозволяє знайти ефективне рішення проблеми.. Загальна мета методу полягає в тому, щоб використовувати людину як "вимірювальний" інструмент для отримання кількісних оцінок процесів і суджень, які через неповноту та ненадійність наявної інформації не можуть бути виміряні безпосередньо. Процес проведення експертних опитувань включає кілька основних етапів: відбір експертів і формування експертних груп, розробка питань і складання анкет, робота з експертами, визначення правил для підсумкових оцінок на основі індивідуальних оцінок експертів, а також аналіз і обробка результатів.

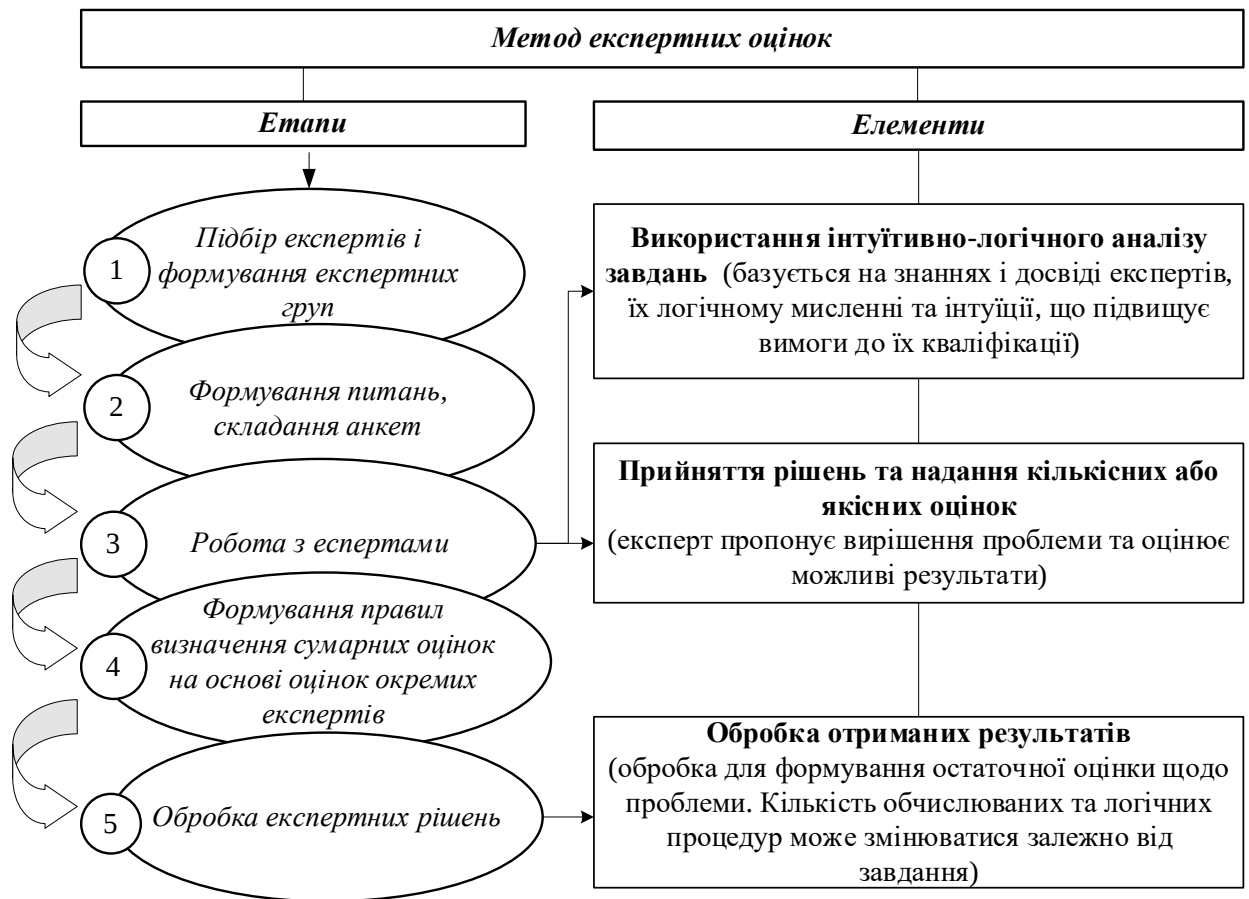


Рис. 3.1 Механізм застосування методу експертних оцінок

Джерело: сформовано автором на основі [51].

У практиці використовуються як індивідуальні, так і групові експертні оцінки. Перевагою індивідуальної експертизи є швидкість отримання інформації для прийняття рішення і відносно низькі витрати. Однак до недоліків можна віднести високу суб'єктивність, що веде до сумнівів щодо достовірності отриманих оцінок [51].

У процесі дослідження даний метод використовувався для оцінки ступеня впливу факторів мотивації системи управління мотивацією персоналу на підприємстві, що дозволило виділити найважливіші для працівників фактори серед розглянутих. Оцінка ступеня впливу мотиваційних факторів системи мотивації на рівень мотивації персоналу підприємства наведена в табл. 3.1–3.3 та рис. 3.3.

Таблиця 3.1

Оцінка ступеня впливу мотиваційних факторів системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ

«ПРАВЕКС ГРУП»

[illegible]

Таблиця 3.2

Оцінка ступеня впливу мотиваційних факторів системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ

«ПРАВЕКС ГРУП»

Фактор мотивації	Умовне позначення інтегрального показника	Оцінка експертів										Сума рангів	Відхилення від середньої суми	Квадрат відхилення	Середня оцінка	Вагомий коефіцієнт
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Система заробітної плати	ЗП	9	9	10	9	10	10	8	10	9	9	93	3	10	9,3	0,10
Можливість кар'єрного зростання	КР	9	10	10	8	10	10	9	10	9	9	94	4	18	9,4	0,10
Структура соціального пакету	СП	6	6	5	6	7	7	7	6	6	7	63	-27	718	6,3	0,07
Можливість навчання та розвитку	НР	7	10	9	9	9	10	7	9	10	10	90	0	0	9,0	0,10
Наявний клімат в колективі	КК	9	9	10	9	10	10	9	10	9	9	94	4	18	9,4	0,10
Комфортні та безпечні умови праці	УП	10	9	9	6	10	10	9	9	10	10	92	2	5	9,2	0,10
Чіткість постановки завдань та зрозумілі цілі	ЗЦ	9	8	8	10	10	10	10	9	10	9	93	3	10	9,3	0,10
Справедлива та прозора система оцінювання й визначення результатів роботи	СО	10	10	9	9	10	10	9	9	10	10	96	6	38	9,6	0,11
Надійність місця роботи	НМ	10	10	10	9	10	10	10	9	10	9	97	7	52	9,7	0,11
Можливість прояву творчих та креативних здібностей	ТК	8	8	9	9	9	8	9	8	9	9	86	-4	14	8,6	0,10
Всього												898		884	89,8	1,00

Група працівників підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» провела експертну оцінку ступеня впливу найбільш розповсюджених мотиваційних факторів на рівень мотивації персоналу досліджуваного підприємства приймаємо x_j – оцінка j -го експерту, $j = \overline{1, m}$, де m – число експертів.

Найчастіше для формування загальної оцінки групи експертів найчастіше використовують середні величини.

За допомогою використання точкової оцінки для групи експертів розраховується середнє арифметичне:

$$\bar{x}_e = \frac{\sum_{j=1}^m x_j}{m} \quad (3.1)$$

За необхідності визначення узгодженості у ранжування більш, ніж двох кількості експертів, розраховують коефіцієнт конкордації, тобто загальний коефіцієнт рангової кореляції для групи, яка складається з m експертів:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)} \quad (3.2)$$

$$S = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1) \right)^2 \quad (3.3)$$

де n – кількість показників;

m – число експертів.

Розрахунок в дужках - це середня сума рангів, отриманих i -ми складовими від експертів.

Діапазон коефіцієнту конкордації W варіюється від 0 до 1.

Якщо коефіцієнт конкордації дорівнює одиниці це свідчить про те, що всі експерти присвоїли об'єктам ідентичні ранги. Відповідно, чим ближче значення коефіцієнту до нуля, тим менший рівень узгодженості у оцінці експертів.

$$W = \frac{12 \cdot 884}{10^2 \cdot (10^3 - 10)}, = 0,11$$

Результати розрахунків свідчать про те, що рівень узгодженості між експертами доволі низький, що підтверджує важливість індивідуального підходу при формуванні системи мотивації на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Таблиця 3.3

Рівень значущості мотиваційних факторів в системі мотивації на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»*

Фактор мотивації	Умовне позначення інтегрального показника	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Рівень значущості
Система заробітної плати	ЗП	0,10	2	С
Можливість кар'єрного зростання	КР	0,10	2	С
Структура соціального пакету	СП	0,07	3	НР
Можливість навчання та розвитку	НР	0,10	2	СР
Наявний клімат в колективі	КК	0,10	2	СР
Комфортні та безпечні умови праці	УП	0,10	2	СР
Чіткість постановки завдань та зрозумілі цілі	ЗЦ	0,10	2	СР
Справедлива та прозора система оцінювання й визначення результатів роботи	СО	0,11	1	ВР
Надійність місця роботи	НМ	0,11	1	ВР
Можливість прояву творчих та креативних здібностей	ТК	0,10	2	СР
Всього		1,00		

**Примітка. Рівень значущості можна ранжувати за шкалою (НР - низький рівень коефіцієнту; СР - середній рівень коефіцієнту; ВР - високий рівень коефіцієнту)*

За результатами експертного методу оцінки впливу мотиваційних факторів системи мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві (табл. 3.2), можна зробити висновок, що показники мають різний рівень значущості, що ранжуються за шкалою: низький (Н) — від 0 до 0,10, середній (С) — від 0,10 до 0,11, високий (В) — від 0,11 до 0,2.

Показники з високим коефіцієнтом вагомості включають справедливу та прозору систему оцінювання й визначення результатів роботи, надійність місця роботи; з середнім — систему заробітної плати, можливість кар'єрного зростання, можливість навчання та розвитку, наявний клімат в колективі, комфортні та безпечні умови праці, чіткість постановки завдань та зрозумілі цілі і можливість прояву творчих та креативних здібностей; з низьким — структура соціального пакету. Це підтверджує те, що на рівень мотивації працівників підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» впливає низка факторів, які є основою для стимулювання підвищення продуктивності праці залученості працівників у виробництво. Сучасні тенденції свідчать, що підприємства, які активно розвивають мотиваційні системи, стають лідерами завдяки впровадженню ефективних мотиваційних заходів.

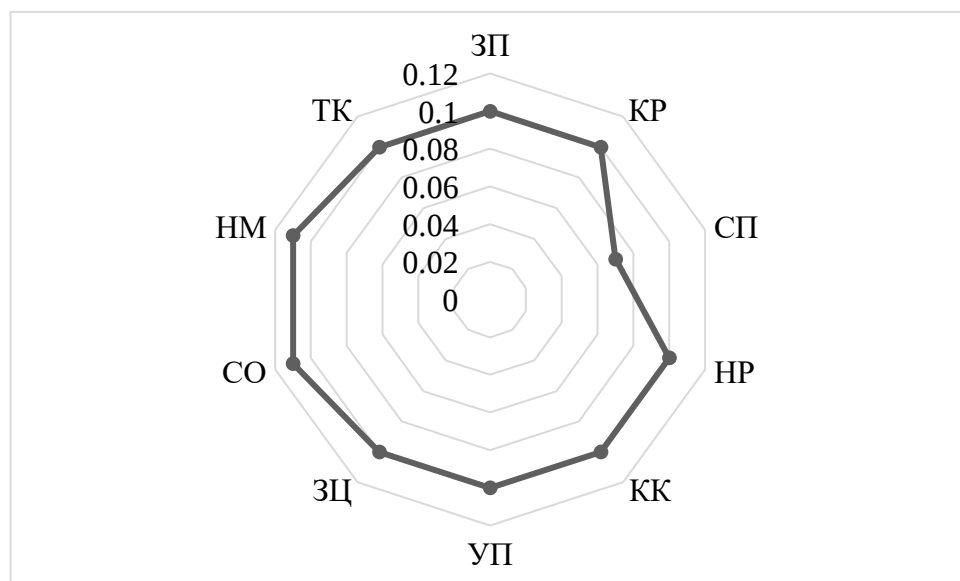


Рис. 3.2 Рівень значущості мотиваційних факторів в системі мотивації на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Для визначення статистичної значущості розрахованого коефіцієнта конкордації було застосовано χ^2 критерій Пірсона, який оцінює значимість різниці між фактичною кількістю випадків або якісних характеристик у вибірці, що потрапляють у кожну категорію, та теоретично очікуваною кількістю, за умови, що нульова гіпотеза є справедливою. Даний критерій розраховується за даною формулою:

$$\chi^2 = m \cdot (n-1) \cdot W. \quad (3.3)$$

Одержано наступні результати:

$$\chi^2 = 10 \cdot (10-1) \cdot 0,11 = 9,9$$

Табличне значення критичної точки χ^2 для рівня значущості $\alpha = 0,05$ і шести ступенів вільності дорівнює 12,592, що значно трішки більше розрахованого значення.

В ході проведеного дослідження було визначено, що система мотивації персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» потребує значних змін, оскільки не повною мірою відповідає потребам як керівництва, так і працівників. А оскільки в сучасних умовах потреби людей значно зростають, для підприємств є дуже важливим врахування вимог всього персоналу. Першим кроком на шляху удосконалення системи мотивації персоналу необхідно провести підготовку, а саме аналіз існуючої системи мотивації на підприємстві. Відповідно, якщо вона не відповідає потребам, її потрібно або повністю оновити, або суттєво змінити.

На основі проведених досліджень у попередніх розділах даної роботи було розроблено авторський алгоритм проведення аналізу наявної системи мотивації для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» представлений на рис. 3.3.

Застосування даного алгоритму підкреслює важливість підходу до аналізу системи мотивації з точки зору конкретизації кожного кроку відповідно до потреб певного підприємства.

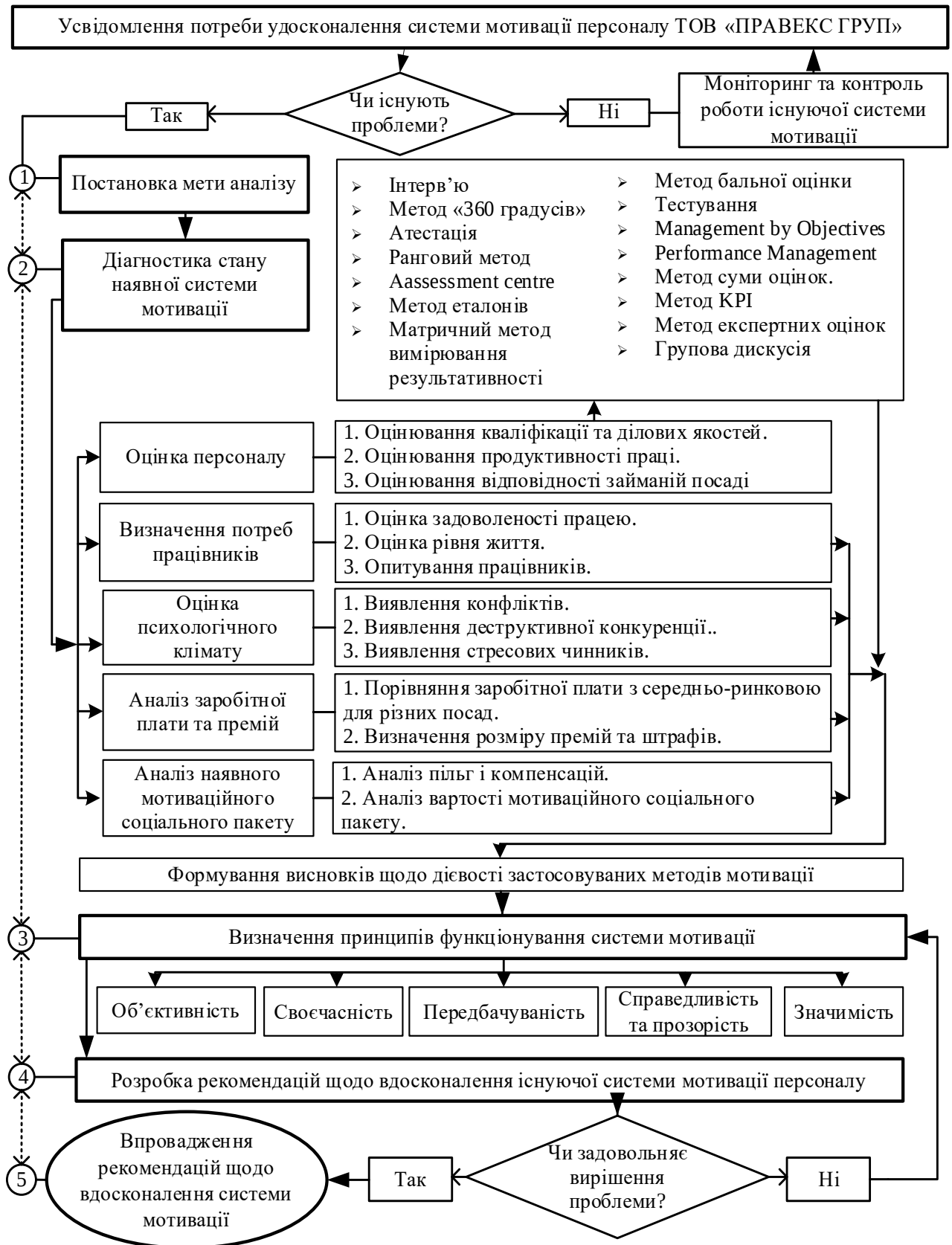


Рис. 3.3 Алгоритм дій проведення аналізу системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Через що цей алгоритм має механізм зворотного зв'язку. Тобто, згідно з ним етапи можуть реалізовуватися в різному порядку, а саме з можливістю повернення до попереднього етапу. Підприємець може обирати самостійно тривалість кожного етапу та його наповненість, виходячи з даних про наявну систему мотивації та сформовану мету проведення аналізу

Відповідно до даного алгоритму початок визначення шляхів удосконалення наявної на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» системи мотивації персоналу починається з усвідомлення потреб в її удосконаленні, після якого алгоритм вступає в дію. Першим важливим етапом є постановка мети аналізу, адже вимагає від підприємців реалістичної та прагматичної постановки цілей. Важливо, щоб вони були досяжними та подальші дії їм відповідали.

Наступним етапом реалізації даного алгоритму є діагностика стану наявної системи. Проведення оцінки персоналу передбачає визначення їх кваліфікації, ділових якостей, продуктивності праці, відповідності займаних посад. Для оцінки персоналу варто використовувати декілька методів з наведених в алгоритмі, щоб унеможливити появу неточних даних та розробити найбільш чіткі характеристики системи.

При визначенні потреб працівників варто намагатися визначити найбільш впливові фактори на мотивацію персоналу за використання наявних теорій мотивації, які було розглянуто в першому розділі даної роботи.

Визначення принципів функціонування системи мотивації є основою для її ефективного управління. Дані принципи надають можливість правильно сформулювати заходи щодо вдосконалення системи мотивації відповідно до стратегії підприємства та інтересів кожного працівника. Дотримання визначених принципів допомагає створювати єдину концепцію мотивації, яка буде справедливою та зрозумілою для всіх працівників.

До того ж, така система буде надавати можливість швидше та ефективніше реагувати на зміни середовища функціонування підприємства, адже визначатиме прийнятні шляхи її змін.

На основі отриманих результатів можна зробити певні пропозиції щодо вирішення визначених проблем, зображуючи їх у вигляді таблиці, що й буде висновками з діагностики наявної системи мотивації та продемонструє дієвість наявних мотиваційних заходів на підприємстві. Приклад оформлення наявних проблем та попередньо сформованих шляхів їх вирішення наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Формування шляхів вирішення можливих проблем системи
мотивації підприємства**

Елемент діагностики	Можливі проблеми	Шляхи вирішення	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Атестація персоналу	Недостатній рівень кваліфікації працівників	Навчання та підвищення кваліфікації	Підвищення кваліфікації досвідчених працівників, підвищення мотивації через відчуття важливості для підприємства	Витрати на підвищення кваліфікації та навчання
		Звільнення і найм нових працівників	Відсутність витрат на підвищення кваліфікації та можливість пошуку кращих працівників	Витрати на адаптацію та навчання нових працівників
Визначення потреб працівників	Неврахування потреб за змістовними теоріями потреб	Розробка мотиваційних заходів окремого працівника	Підвищення мотивації кожного працівника в результаті збільшення продуктивності праці всього колективу	Додаткові витрати часу та коштів на визначення потреб та мотиваційні заходи
Оцінка психологічного клімату	Наявність конфліктів, несприятливий морально-психологічний клімат	Профілактика конфліктних ситуацій, залучення психологів, проведення тренінгів та гуртуючих заходів	Зменшення частоти появи конфліктних ситуацій та покращення психологічного клімату	Додаткові витрати на запрошеного психолога, на впровадження рекомендованих заходів

1	2	3	4	5
Аналіз заробітної плати та премій	Невідповідність розміру заробітної плати середньо-ринковій	Перегляд рівня заробітної плати для різних посад	Підвищення рівня мотивації за рахунок відповідності винагород результатам виробництва	Можливе незадоволення частини працівників щодо змін в нарахуванні заробітної плати та премій, якщо їх влаштовувала наявна система
	Невідповідність розміру премії виробничим показникам	Перегляд системи нарахування премій та їх розміру		
Аналіз існуючого мотиваційного соціального пакету	Невідповідність соціального пакету потребам працівників	Перегляд наявного соціального пакету та його вдосконалення відповідно до потреб працівників	Підвищення рівня мотивації через задоволеність умовами праці та відчуття важливості для підприємства	Додаткові витрати часу та фінансових коштів на забезпечення соціального пакету

Всі зазначені заходи розробляються відповідно до внутрішніх положень підприємства про мотивацію співробітників.

Згідно з розглянутою раніше інформацією можна виділити основні мотиви, на які варто звертати увагу керівництву під час реалізації запропонованого алгоритму в сучасних умовах господарювання:

1. Матеріальна винагорода, реалізована через бонусну систему оплати, що дозволяє працівникам підвищувати свій прибуток.
2. Соціальне схвалення через нематеріальні заходи, такі як позитивна оцінка роботи та організація корпоративних заходів.
3. Стабільність, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, зокрема соціальний захист і своєчасні виплати.
4. Кар'єрне зростання, що забезпечується делегуванням повноважень і участю в навчанні новачків.
5. Професійний ріст через виконання нових та складних завдань, а також підвищення кваліфікації за рахунок банку.
6. Комфортність праці, що досягається через компенсаційні заходи, наприклад, оплату транспорту або можливість дистанційної роботи [48-50].

На етапі розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації варто не виключати можливість повернення на попередні етапи для уточнення певної інформації чи розширення її обсягів.

Визначені шляхи вдосконалення існуючої системи мотивації повинні задовольняти вирішення виявлених під час аналізу проблем, до того ж, переваги їх впровадження повинні бути значними й нейтралізувати появу можливих недоліків. Результатом правильного використання розробленого алгоритму буде перехід до впровадження нової системи мотивації або її вдосконалення.

Отже, розроблений авторський алгоритм проведення аналізу наявної системи мотивації персоналу повинен систематично застосовуватися для визначення проблем та формування відповідних напрямків розвитку системи мотивації, через мінливість потреб персоналу і появу нових, пов'язаних з цим проблем.

3.2 Концептуальні аспекти формування системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Оскільки у другому розділі цієї роботи було встановлено, що на підприємстві протягом останніх трьох років спостерігається високий рівень плинності кадрів, для розробка досконалої системи мотивації необхідно розрахувати коефіцієнт кореляції між фондом заробітної плати та чисельністю персоналу на основі даних зі звітності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за останні 3 роки.

Кореляційний аналіз — це статистичний метод, який дозволяє вивчати взаємозв'язок між змінними за допомогою коефіцієнтів кореляції.

Популярність цього методу зумовлена двома основними причинами: коефіцієнти кореляції легко обчислюються і не вимагають спеціальних математичних знань.

Таблиця 3.5

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту кореляції

Показник Рік	Фонд заробітної плати (X), тис.грн	Кількість персоналу (Y), осіб	Фонд заробітної плати · Кількість персоналу(X· Y)	Фонд заробітної плати ² (X) ²	Кількість персоналу ² (Y) ²
2021	1261	82	103402	1590121	6724
2022	1358	71	96432	1844707	5041
2023	1570	64	100448	2463330	4096
Сума	4189	217	300282	5898158	15861

Виходячи з представлених у табл. 3.5 даних, проведемо наступні розрахунки:

Визначимо середній показник фонду заробітної плати (X) за наступною формулою:

$$\bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i, \quad (3.4)$$

де $\bar{X}$ – середнє значення виручки;

n – кількість аналізованих років;

X_i – і-те значення виручки.

$$\text{Отже, } \bar{X} = \frac{4189}{3} = 1396,33 \text{ тис. грн}$$

Визначення середньої чисельності персоналу (Y) розраховується за формулою:

$$\bar{Y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n Y_i, \quad (3.5)$$

де $\bar{Y}$ – середня чисельність персоналу;

n – кількість аналізованих років;

Y_i – i -те значення чисельності персоналу.

$$\text{Тобто, } \bar{Y} = \frac{217}{3} = 72,33 \text{ ос.}$$

Оцінка дисперсії величини виручки (SS_{XX}) проводиться за формулою:

$$SS_{XX} = \sum_{i=1}^n X_i^2 - \frac{1}{n} (\sum_{i=1}^n X_i)^2 \quad (3.6)$$

$$\text{Отже, } SS_{XX} = 5898158 - \frac{4189^2}{3} = 48917,67$$

Оцінка дисперсії величини чисельності персоналу (SS_{YY}) проводиться за формулою:

$$SS_{YY} = \sum_{i=1}^n Y_i^2 - \frac{1}{n} (\sum_{i=1}^n Y_i)^2 \quad (3.7)$$

$$\text{Тобто, } SS_{YY} = 15861 - \frac{217^2}{3} = 164,66$$

Кореляційний момент чи коваріація (SS_{XY}) аналізованих показників розраховується за наступною формулою:

$$SS_{XY} = \sum_{i=1}^n X_i Y_i - \frac{1}{n} (\sum_{i=1}^n X_i) (\sum_{i=1}^n Y_i) \quad (3.8)$$

$$\text{Отже, } SS_{XY} = 300282 - \frac{4189 \times 217}{3} = 2722,33$$

На основі отриманих розрахунків визначимо коефіцієнт кореляції (r) за формулою:

$$r = \frac{SS_{XY}}{\sqrt{SS_{XX} \times SS_{YY}}} , \quad (3.9)$$

$$\text{Тобто, } r = \frac{2722,33}{\sqrt{48917,67 \times 164,66}} = 0,96$$

Отже, коефіцієнт кореляції дорівнює 0,96, з чого можна зробити висновок, що між фондом заробітної плати та кількістю персоналу існує сильний прямий зв'язок.

На основі результатів дослідження в даній роботі, для вирішення питань щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», було створено авторський механізм побудови ефективної системи мотивації на підприємстві (рис. 3.4).

Метою розробки механізму є забезпечення функціонування дієвої системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Система мотивації має бути організована так, щоб кожен працівник мав можливість повністю реалізувати свій потенціал і якісно виконувати професійні обов'язки. Внутрішні стимули повинні сприяти підвищенню продуктивності та досягненню спільних цілей.

Згідно з розробленим механізмом, процес розробки системи мотивації та стимулювання персоналу для підприємства у сучасних ринкових умов передбачає проведення трьох основних етапів: діагностики, організації та контролю.

Діагностичний етап проводиться для урахування характеристик працівників, в які входять індивідуальні особливості їхньої психології, діяльності, наявних знань, вмінь та можливостей. Якщо система мотивації вже наявна на підприємстві, то на даному етапі важливо провести її аналіз, враховуючи сильні та слабкі сторони.

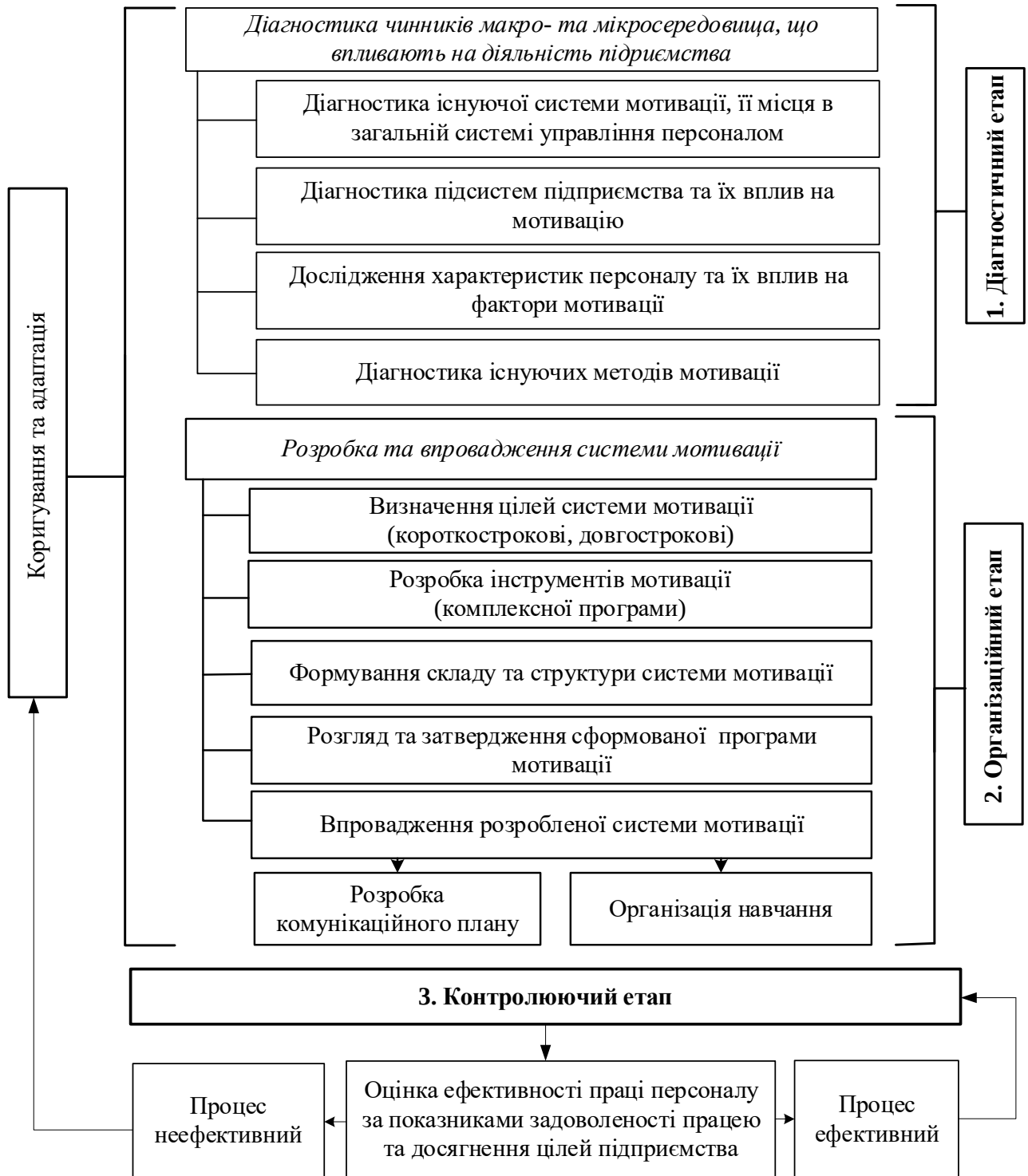


Рис. 3.4 Механізм побудови ефективної системи мотивації на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Ключову роль у аналізі потреб працівників відіграють опитування, інтерв'ю та аналіз задоволеності роботою.

Опитування збирають широкий спектр думок та уподобань працівників щодо оплати праці, умов праці, можливостей кар'єрного росту та інших аспектів роботи.

Інтерв'ю, що проводяться індивідуально або в групах, дозволяють глибше та детальніше визначити потреби та мотивацію окремих працівників.

Аналіз задоволеності роботою включає погляди працівників на продуктивність, стосунки в колективі та загальну задоволеність умовами праці.

В результаті аналізу потреб можна визначити ключові моменти, на яких слід зробити акцент при розробці чи удосконаленні системи мотивації, враховуючи індивідуальні особливості кожного працівника та загальні тенденції в колективі.

Організаційний етап включає в себе декілька кроків, важливим з яких є визначення цілей нової системи мотивації. Вони повинні відповідати стратегічним цілям підприємства та бути спрямовані на задоволення потреб працівників і підвищення загальної ефективності роботи всього колективу. Під час реалізації даного етапу необхідно встановити як короткострокові, так і довгострокові цілі.

Короткострокові цілі, як правило, зосереджені на повсякденній діяльності та досягненні операційних результатів. Такі цілі можуть включати заохочення до участі в проектах, досягнення певних показників ефективності або виконання певних завдань у визначені терміни. Короткострокові цілі є легко вимірюваними, вони повинні бути реалістичними, щоб мотивувати працівників до дій у короткостроковій перспективі.

Довгострокові цілі покликані забезпечити стійке зростання і розвиток як для окремих працівників, так і для підприємства в цілому. Ці цілі можуть включати кар'єрний розвиток, професійне навчання та розвиток навичок, а також підвищення задоволеності роботою та відданості підприємству.

Довгострокові цілі можуть бути менш конкретними і вимагати стратегічного підходу для їх досягнення.

Важливо, щоб короткострокові та довгострокові цілі системи мотивації були пов'язані між собою та взаємно підтримували один одного. Це стає гарантією безперервного прогресу як для працівників, так і для підприємства в цілому, а також робить програму мотивації більш ефективною та гнучкою в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Отже, при розробці системи мотивації важливо враховувати баланс між різними видами стимулів, а також специфіку підприємства, цілі та корпоративну культуру.

Після завершення розробки системи мотивації наступним кроком є її впровадження. Цей процес вимагає системного підходу і включає кілька важливих елементів:

1. Розробка комунікаційного плану для представлення розробленої системи працівникам. Організація зустрічей, презентації або тренінги для пояснення основних принципів та переваг програми мотивації.

2. Організація навчання. Розробка та проведення тренінгів для керівників та менеджерів, задля пояснення механізму роботи системи та як працівники повинні поводитися в її рамках. Організація навчальних курсів та семінарів для працівників про те, як використовувати нові інструменти та можливості, що надаються даною системою мотивації.

Після успішного впровадження програми мотивації необхідно відстежувати її ефективність, що й передбачає етап контролю.

На даному етапі варто застосовувати методи періодичного опитування та зворотного зв'язку, задля оцінки рівня задоволеності та мотивації, збирати відгуки про ефективність системи, визначати проблемні місця та отримувати пропозиції щодо її вдосконалення. До того ж, для з'ясування думки працівників щодо нової системи мотивації та її вплив на продуктивність, можна застосовувати індивідуальні інтерв'ю з працівниками чи спостереження за поведінкою працівників та їх залученням в робочі процеси.

Варто зазначити, що у наш час керівництву варто визнавати досягнення персоналу в реалізації програм висування пропозицій та підвищення якості праці. З розвитком науково-технічного прогресу техніка стала повноважним господарем у багатьох технологічних та управлінських процесах, проте при цьому збільшилися роль і значення людини. Людина стала не тільки найціннішим, але й найдорожчим ресурсом підприємства. Кожне підприємство прагне максимально ефективно використовувати потенціал своїх працівників, створюючи всі умови для найповнішої їх реалізації на роботі та розвитку потенціалу.

Не менш важливим на даному етапі є проведення аналізу ключових показників ефективності, а саме: змін в продуктивності, плинності кадрів, якості роботи та інших змінних, пов'язаних з виконанням програми. Також проводиться моніторинг даних про досягнення цілей і результатів, визначених у системі мотивації на попередньому етапі.

На основі отриманих даних проводиться коригування та адаптація, а саме внесення змін до програми, систематичне її оновлення та розвиток, відповідно до мінливих потреб та цілей підприємства.

3.3 Загальні рекомендації використання інноваційних методів в системі мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Прагнення підприємства до стабільного розвитку вимагає підвищення ефективності діяльності шляхом впровадження нових форм управління та сучасних методів управління персоналом. Відсутність сучасних систем і методів мотивації співробітників до інноваційної діяльності, а також формування корпоративної культури без урахування цінностей і морально-етичних норм працівників є ключовою організаційною проблемою.

Під час проведення аналізу діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» було виявлено наявність певних недоліків в системі управління персоналом, які безпосередньо впливають на рівень мотивації працівників та, відповідно, зміни в складі та структурі працівників.

Наразі співробітники не відчувають своєї значимості для підприємства, що є причиною високої плинності кадрів. Але це не один актуальний фактор негативного впливу на мотивацію, бо вагомий вплив ще має відсутність розвитку персоналу, низька прив'язаність співробітників до підприємства та використання лише матеріальної мотивації, яка вже втратила свою ефективність.

На досліджуваному підприємстві викликає певні проблеми щоденний розподіл клієнтів та завдань між співробітниками, через нерівномірність розподілу, що до того ж вимагає витрат великої кількості часу керівника. Також, можна зазначити про недостатньо ефективну систему комунікації між відділами та недосконалий зворотний зв'язок працівників з керівництвом.

Тобто існуюча система комунікацій в ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» не задовольняє потреби співробітників. Накази та розпорядження генерального директора передаються тільки зранку перед початком робочого дня, а зворотний зв'язок практично відсутній, що ускладнює працівникам можливість донести свої побажання чи пропозиції.

Вирішення цих проблем можна забезпечити шляхом впровадження інноваційних методів мотивації, що не тільки нейтралізують наявні на підприємстві проблеми, а й стануть справжньою можливістю покращення ситуації з плинністю кадрів.

Причини впровадження інноваційних методів мотивацій персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» представлено на рис. 3.5.

Запровадження цих нових підходів є необхідним для підприємств, які бажають зберегти свою конкурентоспроможність та залучити і утримати висококваліфікованих спеціалістів у динамічному бізнес-середовищі.

Дані методи формують корпоративну культуру, орієнтовану на безперервний розвиток і задоволення від роботи.

Експерти у сфері мотивації персоналу наголошують, що інноваційні підходи фокусуються не лише на матеріальних інтересах всіх співробітників, а й на індивідуальних особливостях і цінностях кожного працівника. Нові методи враховують різноманітність внутрішніх мотивів підлеглих та створюють таку мотивацію, яка надихає кожного працівника.

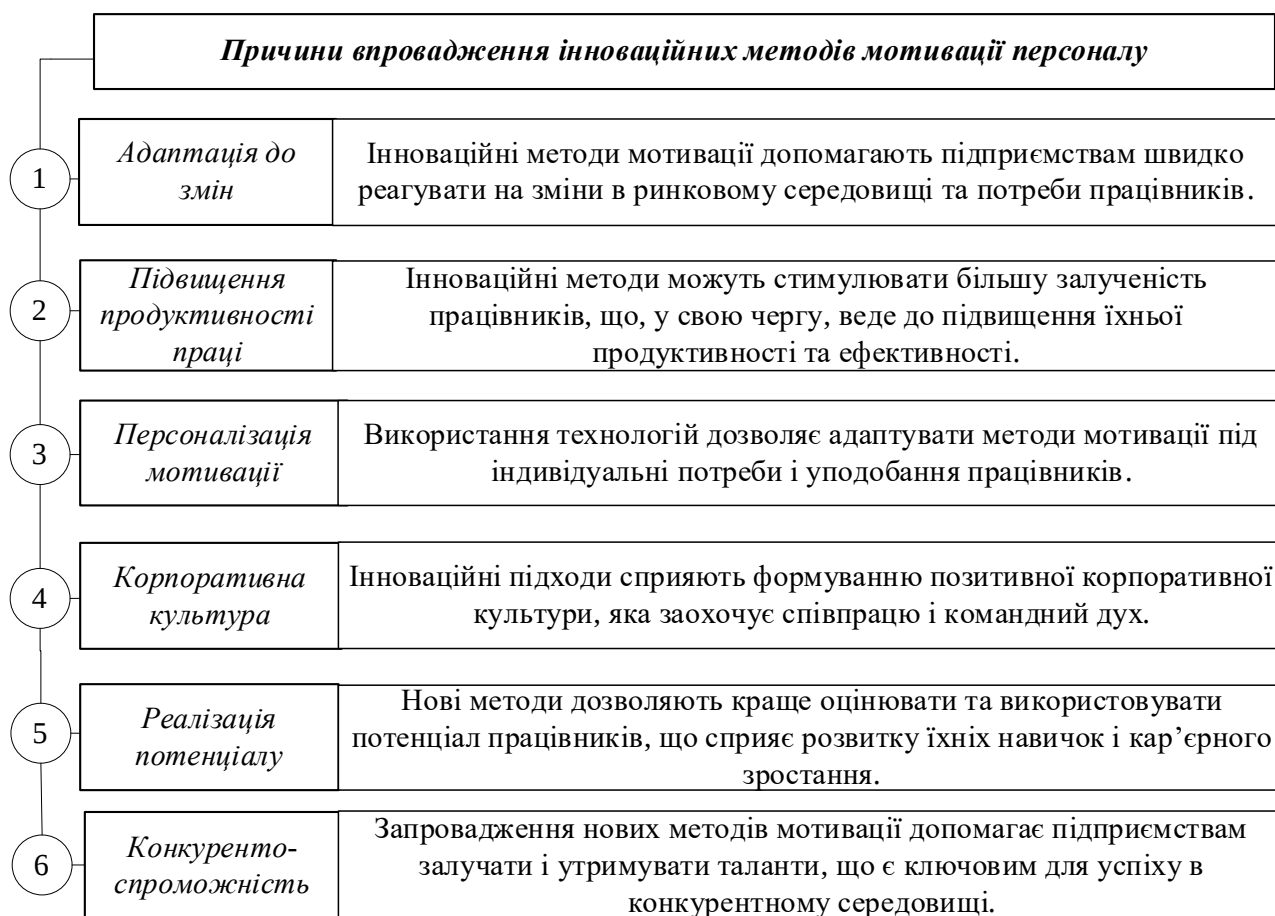


Рис. 3.5 Причини впровадження інноваційних методів мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Тобто інноваційні методи мотивації наразі стали невід'ємною частиною управлінських стратегій і відповідають на виклики сучасних трудових відносин, вони стали ключовим інструментом в управлінні підприємствами. Саме тому, для підвищення ефективності мотиваційних заходів важливо

поєднувати традиційні та нові методи, враховуючи специфіку кожного підприємства та його колективу.

В нашій країні існують труднощі з мотивацією персоналу, незважаючи на дієвість фінансових методів мотивації, багато керівників не готові їх використовувати. Замість цього часто застосовуються санкції за невиконання завдань, а нагороди отримують лише найкращі співробітники. Нематеріальна мотивація також має місце, проте її ефективність залишається обмеженою.

Культура підприємств формує традиції, що сприяють продуктивності, але зарплати не зростають так швидко, як ціни, що робить фінансові виплати головним стимулом для українських працівників. Через що останнім часом поряд зі стандартними методами, такими як зарплата та премії, активно впроваджуються інноваційні, нестандартні методи мотивації, класифікацію яких подано на рис. 3.6. Ці підходи є особливо актуальними для вітчизняних підприємств з обмеженими фінансовими ресурсами [48-56].

Надані рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» можна вважати інноваційними, оскільки в українських підприємствах досі застосовуються загальні системи мотивації без урахування індивідуальних особливостей працівників та мінливості середовища господарювання.

При створенні інноваційної системи мотивації персоналу слід працювати у двох напрямках:

1. Забезпечення працівників оптимальними умовами праці (непрямий вплив на мотивацію).
2. Створення системи прямого впливу на трудову поведінку працівників підприємства.

У першому випадку факторами, що впливають на мотивацію співробітників, є:

- корпоративна культура;
- привабливість умов праці;
- соціально-психологічний клімат у колективі тощо.



Рис. 3.6 Класифікація інноваційних методів мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Ці фактори можуть бути використані як у загальній системі управління підприємством, так і в рамках системи мотивації конкретного підприємства.

У другому напрямку розробки інноваційної системи мотивації персоналу застосовуються різноманітні матеріальні та нематеріальні форми заохочення працівників. Наприклад: доплати, надбавки, кар'єрне просування, визнання, похвала від керівництва.

При вдосконаленні системи мотивації персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» варто зосередитись на розробці та впровадженні як матеріальних, так і нематеріальних інноваційних методів мотивації.

Нематеріальна мотивація має ґрунтуватися на кількох принципах:

1. Винагорода за найкращі результати як команди, так і окремих працівників.
2. Спільна мета, що об'єднує працівників.
3. Створення позитивної робочої атмосфери.
4. Чітке формулювання цілей і розбиття їх на короткострокові завдання для щоденних успіхів.

Запровадження нематеріальної мотивації є економічно вигідним, адже це дозволяє зменшити витрати на стимулювання, водночас зберігаючи інтерес працівників і покращуючи економічні показники. Керівництво може розглянути можливість застосування змішаних методів мотивації. Як нематеріальні стимули можуть виступати додаткові вихідні або вибір відпустки за активну роботу.

Для покращення ситуації необхідно координація оплати праці, що забезпечить:

1. Зростання мотивації до якісної роботи.
2. Привернення висококваліфікованих спеціалістів.
3. Підсилення стимулюючого ефекту винагород, що входять до зарплати.

Основні з можливих результатів впровадження інноваційних методів мотивації на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» зазначено на рис. 3.7.



Рис. 3.7 Результати впровадження інноваційних методів мотивації підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Отже, впровадження цифрових рішень автоматизує процеси постановки завдань та оцінки їх виконання, роблячи їх прозорими, централізованими та ефективними. Завдяки структурованій інформації можна відстежувати розвиток кожного працівника з моменту його прийому на роботу. Одним із рішень може бути створення стаціонарного чи мобільного програмного забезпечення для мотиваційних систем, аналогічно автоматизації рутинної офісної роботи [53, 54].

Рекомендовані для впровадження заходи щодо удосконалення мотивації працівників підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» підвищать мотивацію кожного працівника, що позитивно вплине на морально-психологічний клімат колективу, проблеми якого вже було зазначено вище. Таким чином, запропоновані зміни в системі мотивації можуть сприяти раціональному використанню всіх ресурсів компанії та підвищенню мотивації працівників, що в результаті призведе покращення результатів його діяльності та підтримки конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У 3 розділі даної роботи в ході дослідження застосовувався метод експертних оцінок для визначення впливу факторів мотивації на рівень мотивації працівників, що дозволило виділити найбільш важливі для працівників чинники серед досліджених. Таким чином, високий коефіцієнт вагомості мають такі показники, як справедлива і прозора система оцінювання результатів роботи та стабільність місця роботи. Фактори середнього рівня включають систему оплати праці, можливість кар'єрного зростання, навчання і розвитку, наявний клімат в колективі, комфортні та безпечні умови праці, чіткість постановки завдань і можливість реалізації творчих здібностей. До чинників з низьким коефіцієнтом вагомості належить структура соціального пакету. При цьому узгодженість в оцінці експертів є низькою, що свідчить про те, що на рівень мотивації конкретного працівника ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» впливає певний набір факторів, які можуть стати основою для стимулювання продуктивності праці та залучення працівника до виробничого процесу.

В результаті проведеного дослідження в даній роботі було виявлено, що система мотивації на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» потребує значних змін, оскільки не повною мірою задовольняє потреби як керівництва, так і працівників. Першим кроком до вдосконалення є аналіз існуючої системи мотивації, після чого, у разі необхідності, її слід повністю оновити або істотно змінити. Через що на основі попередніх досліджень був розроблений авторський алгоритм аналізу існуючої системи мотивації для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», застосування якого дозволить швидше й ефективніше реагувати на зміни та визначити шляхи для коригування мотиваційної системи.

На основі отриманих результатів було запропоновано конкретні заходи щодо покращення поточної ситуації та вирішення визначених проблем. В результаті чого було виділено основні мотиви, на які слід звертати увагу керівництву при реалізації запропонованого алгоритму.

Згідно з другим розділом роботи, було встановлено, що на підприємстві спостерігається високий рівень плинності кадрів протягом останніх трьох років. Для вдосконалення мотиваційної системи у цьому розділі було проведено розрахунок коефіцієнта кореляції між фондом заробітної плати і чисельністю персоналу на основі звітних даних за останні три роки. У результаті отриманий коефіцієнт кореляції значенням 0,96 вказав на сильний прямий зв'язок між фондом заробітної плати та чисельністю персоналу.

В підсумку, для вирішення питання вдосконалення системи мотивації на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» був розроблений авторський механізм побудови ефективної мотиваційної системи, який передбачає три основні етапи: діагностика, організація та контроль.

Під час аналізу діяльності підприємства було виявлено низку недоліків у системі управління персоналом, які впливають на мотивацію працівників та склад і структуру персоналу. На підприємстві спостерігаються проблеми з комунікацією між працівниками та керівництвом, розподіл завдань є неефективним, у працівників відсутнє відчуття значимості тощо.

Для вирішення цих проблем було запропоновано впровадження інноваційних методів мотивації, які не тільки вирішують наявні труднощі, а й можуть стати ефективним інструментом зниження наявності плинності кадрів.

Інноваційні методи мотивації, такі як цифровізація управлінських процесів, автоматизація постановки завдань і оцінки результатів, здатні значно підвищити прозорість і ефективність управлінських процесів. Це дозволить відстежувати розвиток працівників з моменту їхнього працевлаштування, а також зменшити ручну роботу з документами.

Запропоновані заходи вдосконалення системи мотивації підвищать мотивацію працівників, що позитивно вплине на морально-психологічний клімат у колективі та дозволить досягти кращих результатів у роботі. В результаті це сприятиме раціональному використанню всіх ресурсів підприємства та збільшенню його прибутку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній роботі було розкрито сутність основних понять, що стосуються управління системою мотивації на підприємстві. Огляд сучасних досліджень управління мотивацією персоналу дав підставу констатувати, що однозначного погляду на трактування поняття «мотивація», «управління» та «персонал» наразі не має, саме тому, за результатами проведеного аналізу було сформульовано авторські поняття:

1. Мотивація – це процес впливу на людину, що спонукає її до виявлення конкретних мотивів та зацікавленості в здійсненні певного виду діяльності, з використанням різноманітних внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, задля досягнення особистих чи колективних цілей.

2. Персонал – це сукупність працівників підприємства, які відповідно до наявної кваліфікації та професійного досвіду виконують певні обов'язки за рахунок реалізації власного потенціалу, спрямовуючи результати діяльності на досягнення цілей підприємства.

3. Управління – це комплексний процес цілеспрямованого впливу керівництва на процеси підприємства, за допомогою реалізації функцій планування, організації, мотивації та контролю, з метою максимального використання потенціалу для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

В результаті було сформоване наступне трактування поняття: «управління мотивацією персоналу – це комплексний процес цілеспрямованого впливу керівництва на сукупність працівників підприємства, що спонукає їх до виявлення конкретних мотивів та зацікавленості в здійсненні певного виду діяльності за рахунок реалізації власного потенціалу, відповідно до наявної кваліфікації та професійного досвіду, за використання різноманітних внутрішніх і зовнішніх рушійних

сил, для досягнення стратегічних та тактичних особистих цілей та цілей підприємства».

У ході проведення дослідження було розглянуто сутність мотиваційного процесу з точки зору існуючих змістовних та процесуальних теорій мотивації. Виходячи з цього, було зроблено висновок, що мотивація є надскладним мінливим явищем, через що керівництву кожного підприємства варто активізувати свою діяльність у цьому напрямі та розробити ефективну систему мотивації персоналу.

Наступним етапом у даній частині роботи було розглянуто найбільш розповсюджені методи оцінювання працівників з визначенням їх переваг та недоліків й проведено аналіз принципів побудови системи мотивації. В підсумку можна зазначити, що якісне оцінювання допомагає не тільки керівництву під час прийняття правильних управлінських рішень, а й сприяє розумінню співробітниками важливості своєї роботи відповідність дій цілям підприємства, а отже, підвищує рівень їх вмотивованості до праці. А дотримання принципів надає можливість створення дієвої та надійної системи.

Проведений розгляд методів мотивації персоналу дає можливість констатувати, що у сучасному бізнес-середовищі високої ефективності системи мотивації можна досягти лише за рахунок комплексного використання різних методів мотивації фінансового чи нефінансового характеру.

У другому розділі даної роботи було зроблено аналіз діяльності підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», основним напрямком діяльності якого є деревообробка.

Згідно з результатами проведеного аналізу техніко-економічних показників за 2021-2023 діяльність підприємства є ефективною. Протягом аналізованого періоду спостерігається стабільне зростання обсягів виробленої продукції. Так, у 2023 році цей показник виріс до 2 653 780 грн, що на 676 240 грн або 34% більше, ніж у 2022 році. Також протягом

аналізованого періоду було визначено як зниження, так і зростання загальної рентабельності виробництва. У 2022 році даний показник зменшився на 11,4% у порівнянні з 2021 роком, досягнувши значення 1,01 грн, однак у 2023 році рентабельність зросла до 1,27 грн, що на 25,7% більше порівняно з попереднім роком.

Відповідно до результатів аналізу кадрового стану на підприємстві існує проблема плинності кадрів. Так, у 2022 році працівників поменшало на 16 осіб порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 10 осіб у порівнянні з попереднім роком.

Для визначення факторів впливу на продуктивність праці працівників та робітників було проведено факторний аналіз за допомогою методу повних ланцюгових підстановок та інтегрального методу. Так, було визначено, що зростання продуктивності праці працівників відбувається через збільшення продуктивності праці робітників, а на зміни в продуктивності праці робітників у більшій мірі впливає рівень середньогодинної продуктивності праці одного робітника.

На основі отриманої інформації з проведеного аналізу діяльності підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» було зроблено SWOT-аналіз, результат якого став підґрунтям для формування рекомендацій у третьому розділі даної роботи.

У третьому розділі в ході дослідження застосовувався метод експертних оцінок для визначення впливу факторів мотивації на рівень мотивації працівників, що дозволило виділити найбільш важливі чинники серед досліджених. В результаті, високий коефіцієнт вагомості мають такі показники, як справедлива і прозора система оцінювання результатів роботи та стабільність місця роботи. Проте узгодженість в оцінці експертів є низькою, що підкреслює важливість використання індивідуального підходу при формуванні досконалої системи мотивації.

У ході дослідження було виявлено, що система мотивації на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» потребує значних змін, оскільки не

повною мірою задовольняє потреби керівництва та працівників. Першим кроком до її вдосконалення запропоновано проведення аналізу існуючої системи мотивації за допомогою авторського алгоритму, застосування якого дозволить швидше й ефективніше реагувати на зміни та якісніше визначати шляхи для коригування мотиваційної системи.

Згідно з даним алгоритмом було запропоновано конкретні заходи щодо покращення поточної ситуації з вирішенням найбільш розповсюджених проблем. Також було виділено основні мотиви, на які слід звертати увагу керівництву ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» при реалізації запропонованого алгоритму та подальшому формуванні системи мотивації на підприємстві.

Для вдосконалення мотиваційної системи було проведено розрахунок коефіцієнта кореляції між фондом заробітної плати і чисельністю персоналу на основі звітних даних за останні три роки. У результаті отриманий коефіцієнт кореляції значенням 0,96 вказав на сильний прямий зв'язок між фондом заробітної плати та чисельністю персоналу.

В підсумку, для вирішення питання вдосконалення системи мотивації на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» був розроблений авторський механізм побудови ефективної мотиваційної системи, який передбачає три основні етапи: діагностика, організація та контроль.

Для вирішення визначених проблем в наявній системі мотивації персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» рекомендовано впровадження інноваційних методів мотивації, які можуть стати ефективним інструментом зниження наявної плинності кадрів, а також сприяти пришвидшенню робочих процесів підприємства й підвищенню продуктивності праці, що своєю чергою впливає на покращення результативності всієї діяльності підприємства.

Запропоновані заходи вдосконалення системи мотивації є не тільки актуальними в наш час, але й дієвими з точки зору підвищення показників результативності та стимулювання подальшого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ведерніков М. Д. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239-247. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_44
2. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204–209.
3. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 36. С. 60-69. Режим доступу: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/716>
4. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023 № 2 (02). С. 45-48. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
5. Грідін О., Заїка С, Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 3–4. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>.
6. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98-102. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_4_19
7. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. Економічний словник. Київ : Кондор, 2007. 357 с.
8. Заставнюк, Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство* 2022. № 45. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

9. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на тран-спорті. 2021. № 3 (76). С. 47–63.
10. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : НКЕУ, 2002. 337 с.
11. Боденчук Л., Лютфалієва Л., Беженар К. Мотивація праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства . *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 41-44. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/dees.11-6>
12. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1 (3). С. 143–148.
13. Узун М. В., Бурак П. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. № 15.
14. Храпкіна В. В., Матукова Г. І., Кожемякіна Т. В., Матукова-Ярига Д. Г. Поняття управління і менеджменту. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. С. 7-27.
15. Івахненко С. В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту, 2003. 349 с
16. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття "управління персоналом" в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216-224.
17. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
18. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с
19. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.

20. Берсуцький Я. Г., Лепа Н. Н., Берсуцький А. Я. Прийняття рішень в управлінні економічними об'єктами: методи і моделі. НАН України. Донецьк. 2002. 276 с.
21. Гончаров В. М., Додонов О. В., Кириченко І. А. Управління персоналом: конспект лекцій. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2008. 148 с.
22. Погорелова Т. О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2013. № 21 (994). С.127–134.
23. Смачило В. В., Наливайко Т. Л. Ідентифікація соціально-економічної категорії «персонал підприємства». *Економіка, управління та адміністрування*, 2019. № 3 (89). С 47–56. Режим доступу : [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-47-56](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-47-56).
24. Управління персоналом. *Івано-Франківська обласна універсальна наукова бібліотека ім. І.Франка* [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://library.if.ua/book/45/3054.html>.
25. Михайлов С. І. Менеджмент: навч. посіб. К. Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
26. Нестеренко В. Ю. Економіка виробництва. 2012 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://buklib.net/books/37312/>.
27. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3. С. 131–136.
28. Гетьман О. О. Економіка підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу : https://pidruchniki.com/15060913/ekonomika/personal_pidpriyemstva.
29. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. С. 313–318

30. Шолубко Д. І. Сутність підбору персоналу в організації [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13319/1/285_Sholubko_738-739_69.pdf.
31. Дорошенко К. А. Ефективність управління персоналом в організації. Технології та дизайн. 2015. № 3. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17
32. Русінко М. І. Еволюція поняття "персонал підприємства" та теоретичні підходи до його визначення Ефективна економіка. [Електронний ресурс]. 2015. № 3 Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_27\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_27(1)_24)
33. Тарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств. 2018. № 3. С. 381-385. Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_3_62
34. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavy/15050-tema-7-personal-pdprimstva-produktivnst-oplata-prats.html>
35. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42–45
36. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: **Знання**, 2016. 679 с
37. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98.
38. Балуська О. В., Снопенко Г. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 30–36.
39. Гончаренко, О. Г. Методи оцінки персоналу і їх вплив на ефективність діяльності організаційних систем. , 2023. № 2 С. 63-75.

40. Кучинський, В., Долина, І. Особливості побудови систем оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах. *Вісник Національного технічного університету*. 2022. № 4 С. 59-66.
41. Панкова В. Д. Методики оцінки персоналу підприємства. 2021.
42. Дороніна, О. А., Польгуль, Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*, 2021. С.183-190.
43. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3 С.39–48. Режим доступу : <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5>
44. Оксенюк, К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві *Економіка та суспільство*, 2022. № 45. Режим доступу : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
45. Заставнюк, Л. І., & Липовецька, Т. Р. (2019). Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 2019. № 3 (14). С.166-172.
46. Ignatiuk, V., Tunina, H. Personnel motivation as a factor in increasing the efficiency of the enterprise management system. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2023. № 2 (1). С.75–83. Режим доступу : <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>
47. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. Режим доступу : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>
48. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу *Економіка та суспільство*, 2023. № 57. Режим доступу : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
49. Літинська, В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти*, 2023. № 3 (25). С. 4–15. Режим доступу : [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286565](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565)

50. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України *Економіка та суспільство*, 2021. № 23. Режим доступу : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>

51. Мартинова О. В. Застосування методу експертних оцінок в економічних дослідженнях. *Молодий вчений. Науковий журнал*. 2021. № 2 (90). С. 259-266.

52. Чобіток В.І., Дронова Д.С. Формування адаптивних напрямів управління ризиками на підприємствах в турбулентних умовах господарювання. Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформації: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 23-25 травня 2023 року): УПА. 2023. С. 332-335.

53. Буднік М. М., Дронова Д.С. Тайм-менеджмент і сучасні технології Науковий журнал «Бізнес Інформ» № 2 '2023 р. (541). С. 257–262.

54. Дронова Д.С., Буднік М.М. Вплив сучасних технологій на тайм-менеджмент підприємства. Матеріали III Всеукраїнської науково - практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти». Український державний університет науки і технологій. 2022.

55. Дронова Д. С., Євченко В. В. Інтелектуальний капітал як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основа його інноваційного розвитку. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології. Матеріали XXII Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю. Одеський регіональний інститут державного управління національної академії державного управління при президентіві України. 2021. С. 32-33.

56. Dronova Daryna, Yevchenko Veronika Creativity as an important component of the professional competence of academic staff. Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи, в умовах воєнного стану. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 01 листопада 2023 року)

ДОДАТКИ



Дипломна робота **на тему: «Удосконалення системи** **мотивації персоналу на підприємстві»**

Розроблено здобувачкою другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Торговельний менеджмент»: *Дроновою Дариною Сергіївною*

Керівник: д.е.н., проф. *Чобіток Вікторія Іванівна*

Харків - 2024



Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних та практичних аспектів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві, базою практичного дослідження виступає ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Об'єктом дослідження є процес управління системою мотивації на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».



РОЗРОБКА ЗАХОДІВ
УДОСКОНАЛЕННЯ
СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ
«ПРАВЕКС ГРУП»

ЕКОНОМІЧНИЙ
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ТОВ
«ПРАВЕКС ГРУП»

ТЕОРЕТИКО-
МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ
ФОРМУВАННЯ
СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ



Визначення сутності дефініції «управління мотивацією персоналу»

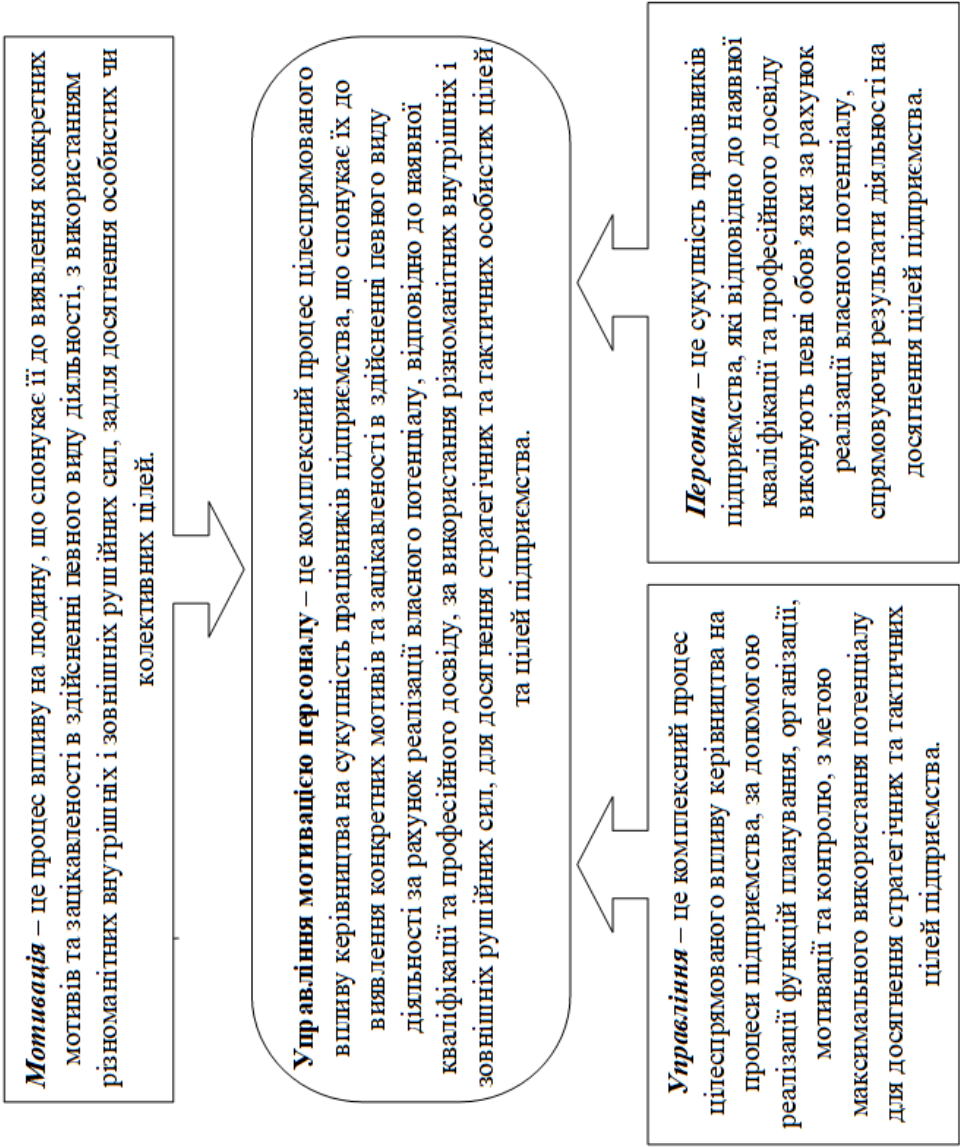
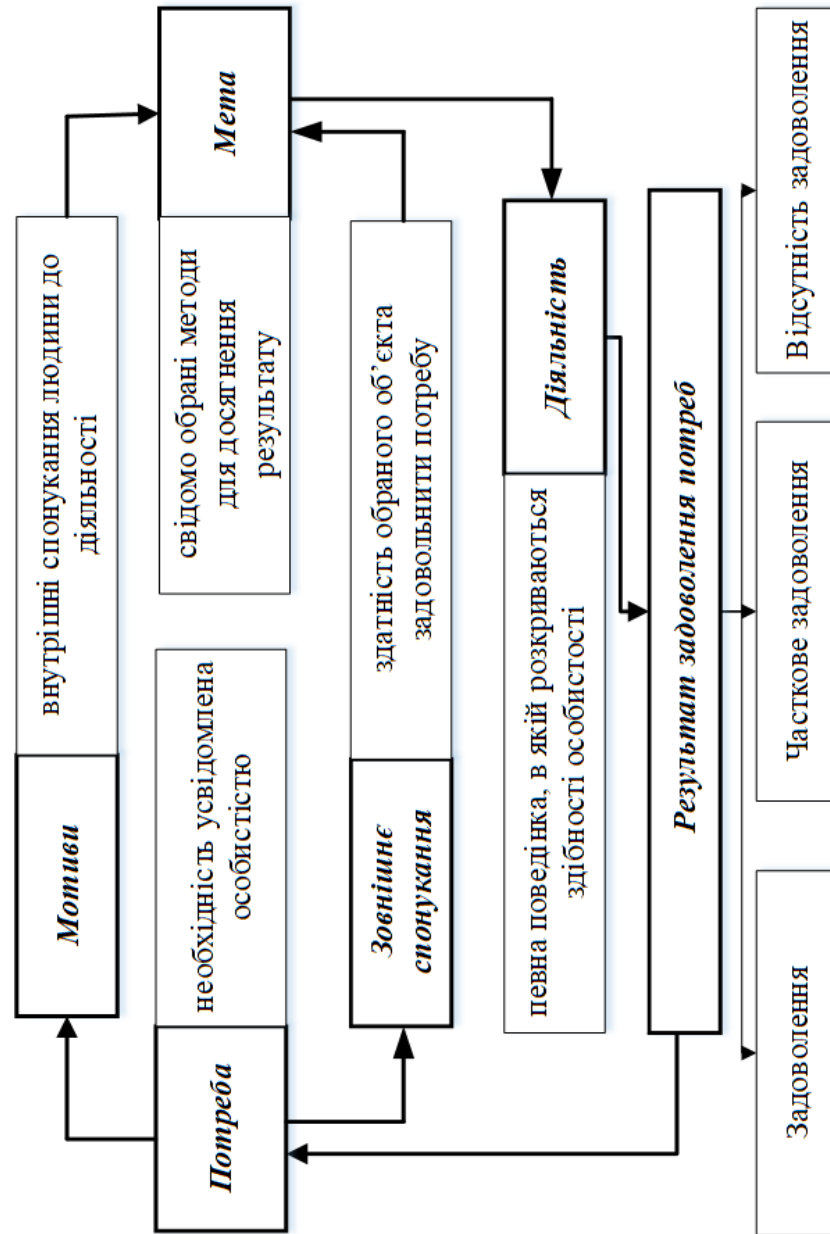
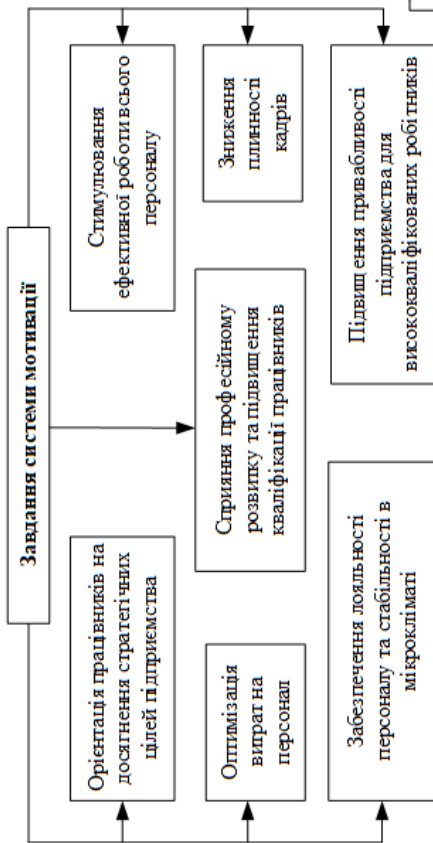


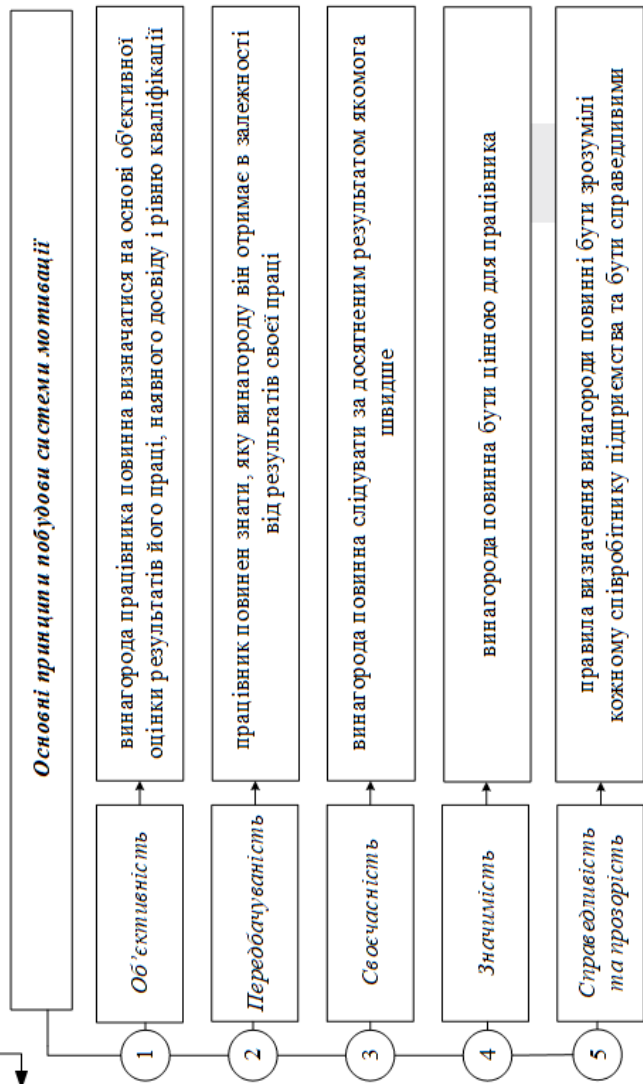
Схема протікання мотиваційного процесу



Основні завдання системи мотивації



Основні принципи побудови системи мотивації



ТЕОРЕТИКО-
МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ
ФОРМУВАННЯ
СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ

ЕКОНОМІЧНИЙ
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ТОВ
«ПРАВЕКС ГРУП»

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ
УДОСКОНАЛЕННЯ
СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ
«ПРАВЕКС ГРУП»

Абсолютні та відносні зміни кількісних техніко-економічних показників підприємства

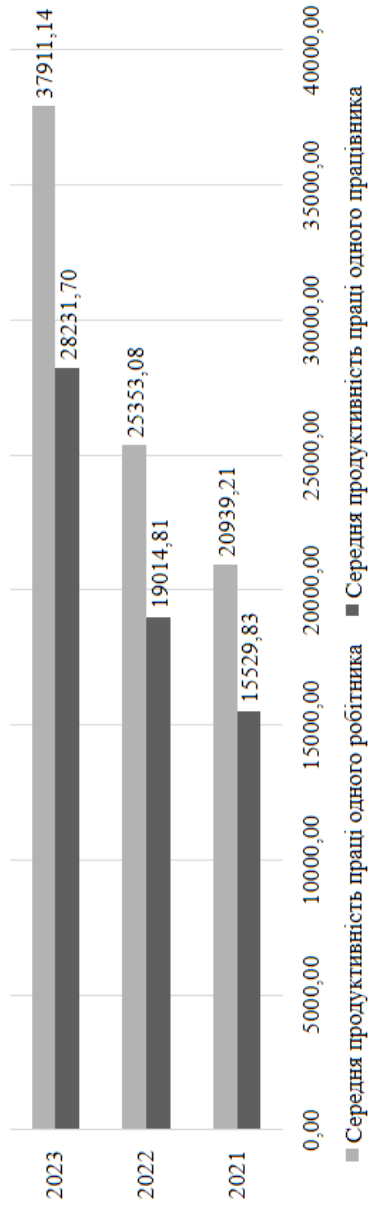
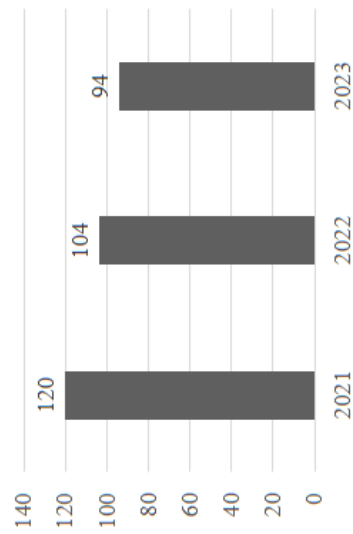
№	Найменування показника	Роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
		2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
1	Обсяг товарної продукції, грн	1863580	1977540	2653780	+113960	+676240	+6%	+34%
2	Обсяг реалізованої продукції, грн	1796384	1867681	2437220	+71297	+569539	+4%	+30%
3	Собівартість товарної продукції, грн	405258	435821	524920	+30563	+89099	+8%	+20%
4	Балансовий прибуток, грн	1985693	2145680	2437220	+159987	+291540	+8%	+14%
5	Прибуток від реалізації, грн	1905896	1867681	2437220	-38215	+569539	-2%	+30%
6	Середньорічна вартість основних фондів, грн	2230450	2460280	2604610	+229830	+144330	+10%	+6%
7	Чисельність ІВП, осіб	82	71	64	-11	-7	-13%	-10%
8	Річний фонд зарплати, грн	1261000	1358200	1569500	+97200	+211300	+8%	+16%

Динаміка якісних техніко-економічних показників підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

№	Найменування показника	Роки			Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022	2023
1	Рентабельність виробництва (загальна)	1,14	1,01	1,27	-11,4	+25,7
2	Рентабельність виробництва (розрахункова), %	1,28	1,36	1,54	+6,3	+13,2
3	Рентабельність товарної продукції, %	1,19	1,36	1,24	+14,3	-8,8
4	Рентабельність реалізованої продукції, %	1,18	1,26	1,43	+6,8	+13,5
5	Рентабельність окремих видів продукції, %	0,85	0,87	0,93	-1,2	+6,9
6	Рентабельність основних фондів, %	1,14	1,16	1,15	+1,8	-0,9
7	- фондівддача - фондомісткість	1,36 0,75	1,24 0,84	0,98 1,01	-8,8 +12	-20,9 +20,2
8	Зарплатомісткість, грн	8500	9700	10463	+14,1	+7,9

Аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Показник	Значення показника				Абсолютні відхилення, ±	Темп приросту, %
	2021	2022	2023	2023		
Обсяг товарної продукції, грн	1863580	1977540	2653780	+113960	+676240	106
Кількість робочих днів за рік, дн.	250	249	260	-1	+11	100
Середня тривалість робочого дня, год.	7,9	7,7	8	-0,20	+0,30	97
Чисельність персоналу, ос.	120	104	94	-16	-10	87
з них робітники, ос.	89	78	70	-11	-8	88
Питома вага робітників у загальній чисельності працівників, %	74,16	75,00	74,46	+0,84	-0,54	101
Число відпрацьованих робітниками людино-днів	22250	19422	18200	-2828	-1222	87
Число відпрацьованих робітниками людино-годин	175775	149549	145600	-26226	-3949	85
Середня продуктивність праці одного працівника, грн	15529,83	19014,81	28231,70	+3484,97	+9216,89	122
Середня продуктивність праці одного робітника, грн	20939,21	25353,08	37911,14	+4413,86	+12558,07	121
Середньоденна продуктивність праці одного робітника, грн	83,76	101,82	145,81	+18,06	+43,99	122
Середньогодинна продуктивність праці одного робітника, грн	10,60	13,22	18,23	+2,62	+5	125



Динаміка загальної кількості персоналу
ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

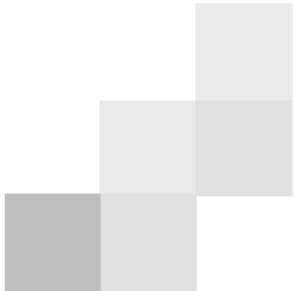
Динаміка продуктивності праці на підприємстві
ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»



РОЗРОБКА ЗАХОДІВ
УДОСКОНАЛЕННЯ
СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ
«ПРАВЕКС ГРУП»

ЕКОНОМІЧНИЙ
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ТОВ
«ПРАВЕКС ГРУП»

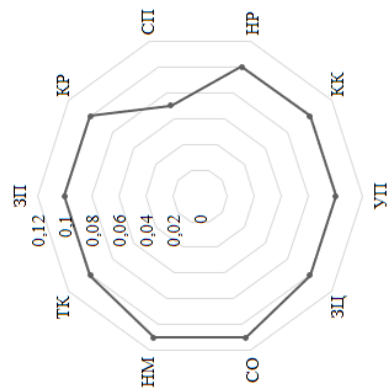
ТЕОРЕТИКО-
МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ
ФОРМУВАННЯ
СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ



Рівень значущості мотиваційних факторів в системі мотивації на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» *

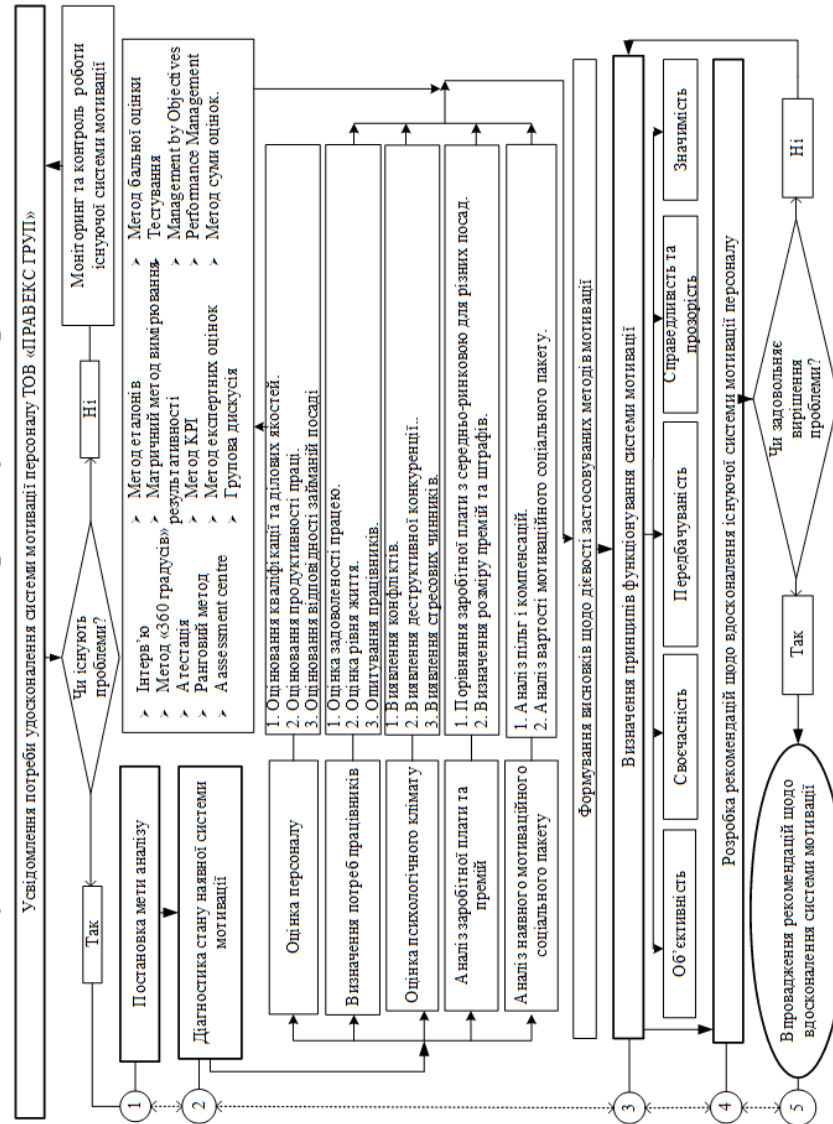
Фактор мотивації	Умовне позначення інтегрально го показника	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Рівень значущості
Система заробітної плати	ЗП	0,10	2	С
Можливість кар'єрного зростання	КР	0,10	2	С
Структура соціального пакету	СП	0,07	3	НР
Можливість навчання та розвитку	НР	0,10	2	СР
Навний клімат в колективі	КК	0,10	2	СР
Комфортні та безпечні умови праці	УП	0,10	2	СР
Чіткість постановки завдань та зрозумілі цілі	ЗЦ	0,10	2	СР
Справедлива та прозора система оцінювання й визначення результатів роботи	СО	0,11	1	ВР
Надійність місця роботи	НМ	0,11	1	ВР
Можливість прояву творчих та креативних здібностей	ТК	0,10	2	СР
Всього		1,00		

*Примітка. Рівень значущості можна ранжувати за шкалою (НР - низький рівень коефіцієнту; СР - середній рівень коефіцієнту; ВР - високий рівень коефіцієнту)

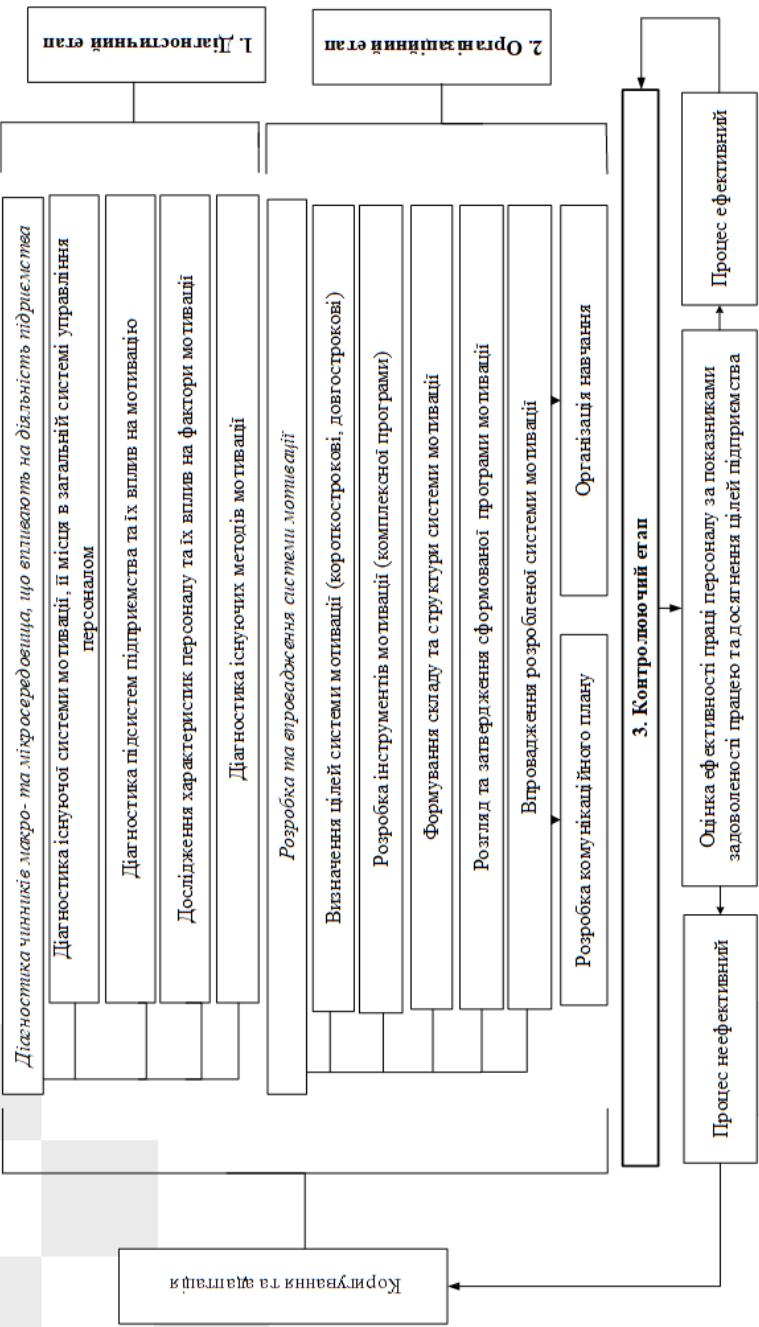


Рівень значущості мотиваційних факторів в системі мотивації на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Алгоритм дій проведення аналізу системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

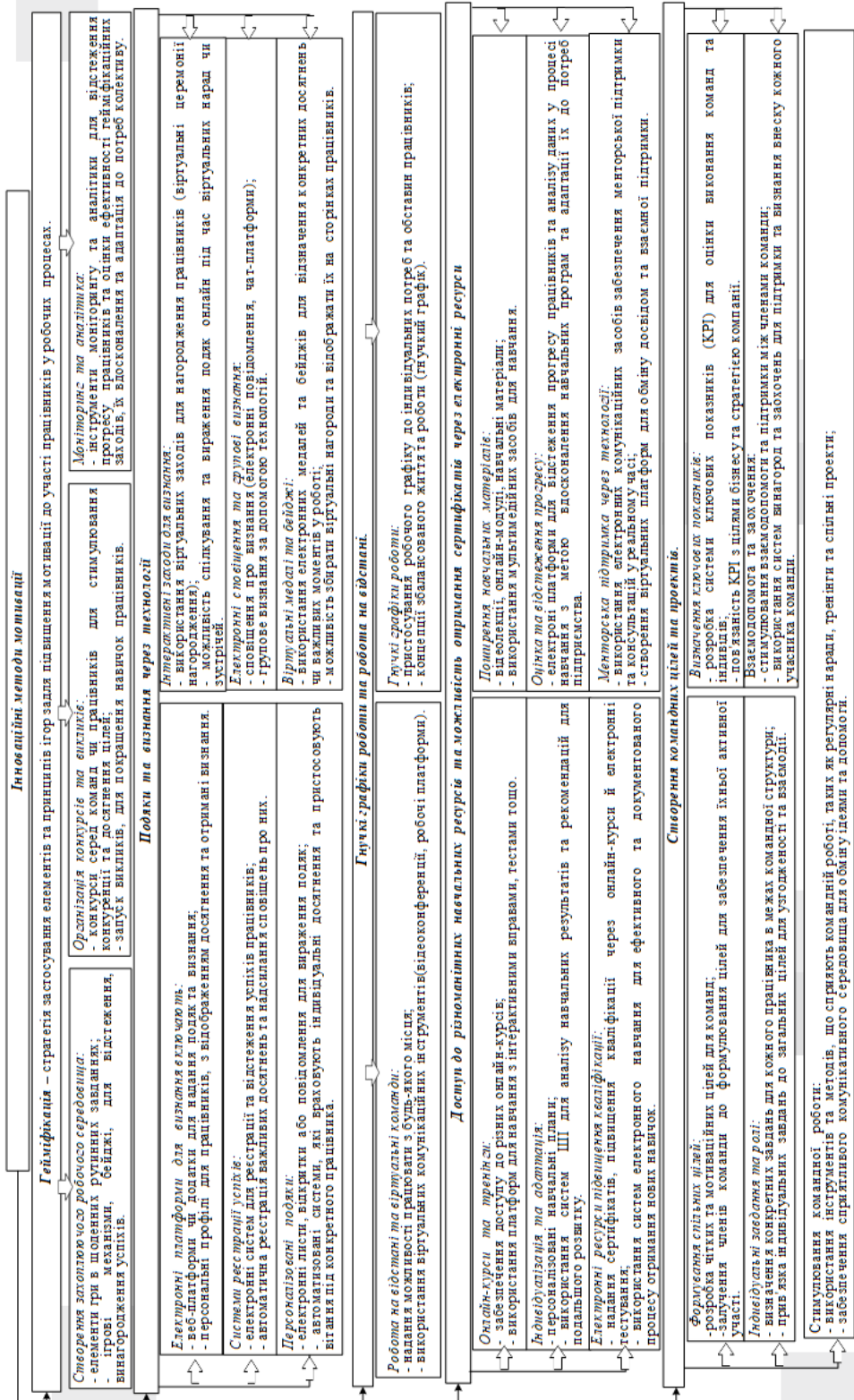


Механізм побудови ефективної системи мотивації на підприємстві
ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

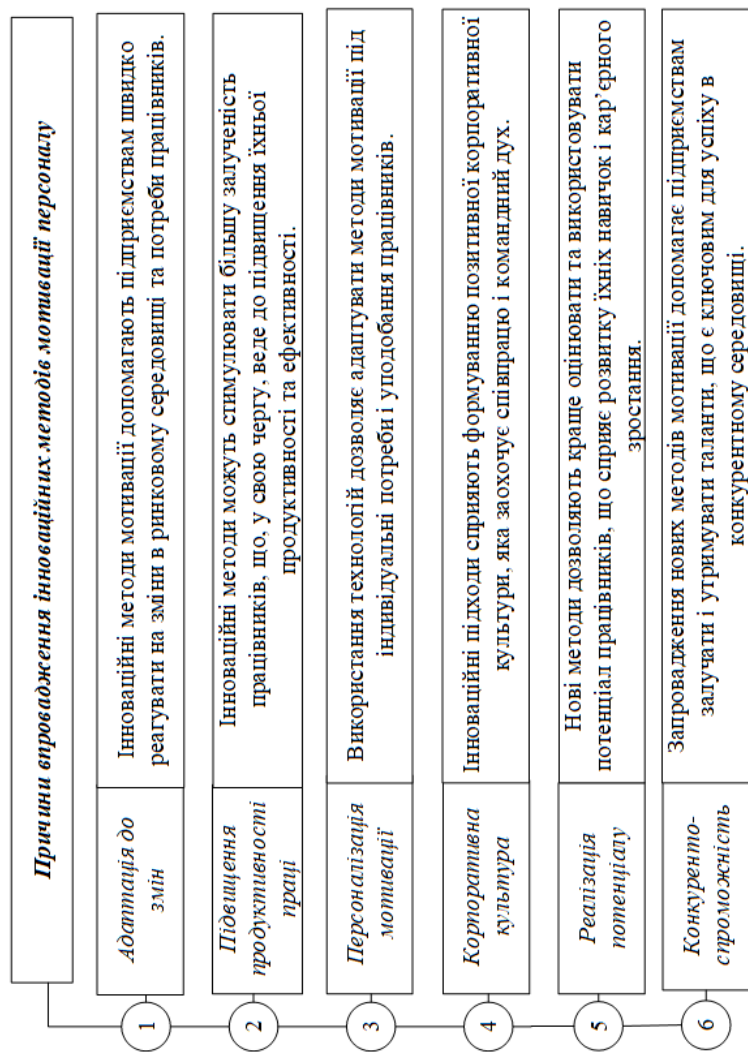


Коригування та адаптація

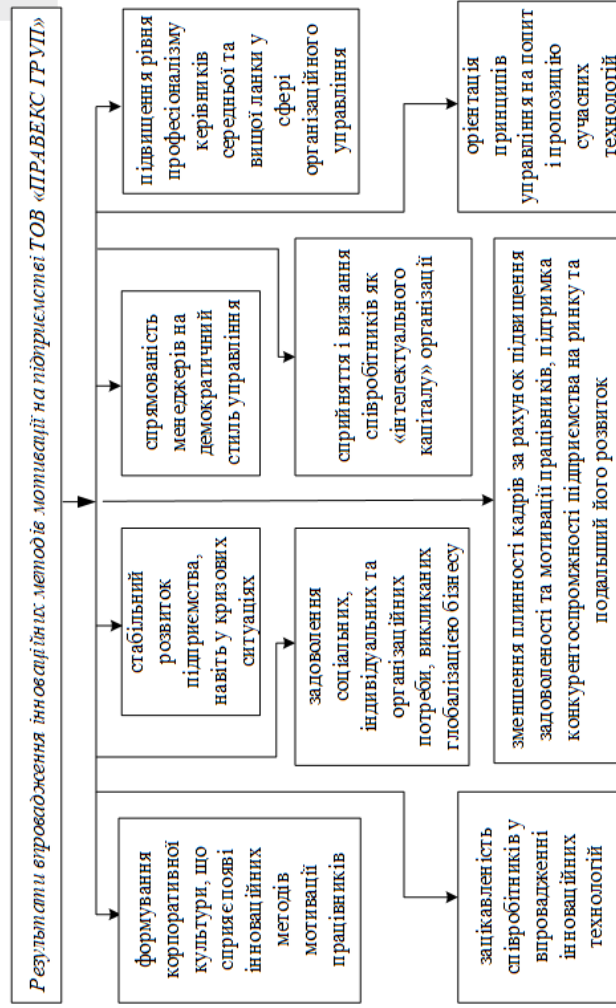
Класифікація інноваційних методів мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»



Причини впровадження інноваційних методів мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»



Результати впровадження інноваційних методів мотивації



Запропоновані заходи вдосконалення системи мотивації є не тільки актуальними в наш час, але й дієвими з точки зору підвищення показників результативності та стимулювання подальшого розвитку підприємства.



Дякую за увагу!



УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

Кафедра економіки та менеджменту



МАТЕРІАЛИ

МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

23-25 травня 2023 р.

Харків – 2023

організації бізнес-процесів	281
Кривицька Н.Ю., Бабенко А.А. Формування системи мотивації праці на транспортному підприємстві	283
Кривицька Н.Ю., Бондаренко Н.К. Резерви покращення фінансового стану підприємства	286
Маслак Т.О. Інноваційні бізнес-моделі для виробничих підприємств в умовах циркулярної економіки	288
Марценюк Л.В., Файфер С.М. Напрями розвитку залізничного транспорту в контексті євроінтеграції	291
Мицишин О.Л., Колещук Д.О. Гіг-економіка: виклики, вплив та стратегії регулювання	293
Mrykhina O. B., Kozevych R. I., Huang Chenfan Conceptual basis of business modeling of enterprises under the digitalization conditions	298
Obydienova T., Liskov I., Dehoieva Y. Practical approaches to the management of marketing activities of the enterprise	300
Обидєннова Т.С., Черноус І.О. Формування кадрового потенціалу підприємств.	303
Пилипенко Г.М., Герасименко Т.В. Трансформації глобального середовища функціонування міжнародного бізнесу	306
Пилипенко Ю. І., Швець А.С. Людський капітал як фактор інноваційного розвитку	308
Прохорова В.В., Пікула Г.С. Транспарентність економічного середовища як стратегічна умова розвитку бізнесу.	310
Прохорова В.В., Чобіток І.О. Ефективність прогнозування в стратегічному розвитку вітчизняних підприємств	315
Shkurenko O.V. Circular transformation of business as a direction for the development of the socio-economic system.	317
Сластяникова А. І., Притчина О. М. Напрями ефективного використання фінансових ресурсів підприємства	320
Сластяникова А. І., Сорокін С. А. Система стимулювання інновацій на регіональному рівні: зарубіжний досвід	322
Суботін Ю.Д., Шевченко А.О., Польова Н.М. Сучасний інструментарій формування конкурентних переваг підприємств	324
Топоркова О.А., Ільїн О.Д. Економічні ризики суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності	327
Ус В.Д. Ресурсна основа розвитку машинобудівних підприємств в умовах циклової економіки	330
Чобіток В.І., Дронова Д.С. Формування адаптивних напрямів управління ризиками на підприємствах в турбулентних умовах господарювання	332

діяльності підприємства з метою своєчасного реагування на зміни в умовах циркулярної економіки, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, коригування сценаріїв імплементації обраної стратегії розвитку, втім, специфіка реалізації особливостей циркулярної економіки не відображена.

Список використаної літератури:

1. Стец І. І. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник / І.І. Стец. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 674 с., с. 77.
2. 14. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 93.
3. Ареф'єва О. Конвергентний розвиток інноваційного співробітництва в умовах просторово-циркулярної економіки / О. Ареф'єва, З. Побережна // *Адаптивне управління: теорія і практика*. Випуск 10 (20). 2021.
4. Гурочкіна В. В. Циркулярна економіка: українські реалії та можливості для промислових підприємств / В. В. Гурочкіна, М. С. Будзинська // *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 5. Режим доступу: <http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs1/article/view/394/55>.

Чобіток В.І., д.е.н., професор,
в.о. зав. кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

Дронова Д.С.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Кожне підприємство функціонує в турбулентних ринкових умовах, наразі здійснюються переходи на нові рівні економічних та господарських відносин, модернізуються системи корпоративного управління, з'являються та

впроваджуються нові адаптивно-інформаційні та виробничо-прогресивні технології. До того ж, нестабільний стан економіки та політики в країні суттєво збільшує рівень ризикованості в будь-якому напрямі діяльності підприємства.

Задля всебічного висвітлення проблеми управління ризиками, було проведено ґрунтовний аналіз поняття «ризик» (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз поняття «ризик»*

Автори	Трактування поняття «ризик»	Ключові ознаки
Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І	ситуація, коли мають місце невизначеність, конфлікт, наявна багатоваріантність, і коли одночасно не всі альтернативні варіанти однаковою мірою сприятливі	Ситуація невизначеності, багатоваріантності
Старостіна А.О., Кравченко В.А.	насамперед можливий розкид результатів, можливе їх коливання навколо очікуваного значення	Розкид результатів
Кузьмін О.Є., Мельник О.Г	ймовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей	Ймовірність виникнення негативних наслідків
Ястремський О.І.	подія можлива лише тоді, коли приймається рішення в умовах невизначеності, а особа, яка приймає рішення, зацікавлена в результаті рішення	Подія при прийнятті рішень в умовах невизначеності
Лук'янова В.В., Головач Т.В	об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору, що відображає ступінь досягнення суб'єктом очікуваного результату	Подолання невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору
Мочерний С.В.	непередбачуваність і можливість настання подій з негативними наслідками (зазначити збитків, втратити вигоду тощо), зумовлених певними діями або рішеннями, які матимуть місце в майбутньому.	Непередбачуваність, ймовірність подій з негативними наслідками
Найт Ф.	невизначеність, яку можливо виміряти, на відміну від власне невизначеності, яка передбачає неможливість вимірювання, зокрема щодо майбутніх подій; ризиком називається невизначеність будь-якого виду, пов'язана з непередбачуваними обставинами	Вимірювана невизначеність
Загородній А.Г., Вознюк Г.Л.	усвідомлення можливості небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами	Усвідомлення можливих негативних та непередбачуваних наслідків

*Сформовано на основі джерел [1-5]

За результатами проведеного аналізу, можна констатувати, що існує велика кількість визначень ризику, проте немає єдиного загальноприйнятого та узгодженого варіанту. Беручи до уваги результати аналізу визначень поняття «ризик» та враховуючи виділені ключові ознаки було сформульовано авторське поняття: «Ризик – можливість зміни вектору руху події в іншу від запланованої сторону, під час здійснення будь-якого виду діяльності, з ймовірністю виникнення непередбачуваних результатів негативного чи позитивного характеру».

Як вже було зазначено, сьогодні підприємці працюють у невизначеному середовищі через постійні зміни та трансформації, які зумовлюють появу потенційних ризиків. Саме це вимагає якісного, сучасного та гнучкого управління ризиками в бізнес-середовищі. Керівництву кожного підприємства варто активізувати діяльність у цьому напрямі та розробити повноцінну систему управління ризиками.

Управління ризиками – складний та важливий процес, метою якого є ідентифікація та контроль ризиків. Більшість науковців вважають управління ризиками сукупністю методів, форм, прийомів щодо взаємодії з ризиками, впливу на них з метою зменшення негативних наслідків та досягнення поставлених цілей.

Важливість формування адаптивних напрямів управління ризиками на підприємствах в турбулентних умовах господарювання, обумовлюється наступними завданнями, які мають бути вирішені в процесі діяльності: ефективне використання наявних ресурсів підприємства; здатність до розвитку та використання конкурентних переваг підприємства; створення сприятливого ринкового середовища для підприємства та прогнозування його розвитку; вибір та своєчасне коригування стратегій і тактик управління ризиками на підприємствах та формування механізмів їх здійснення на конкретних ринках.

Проте процес управління ризиками повинен включати в себе постійний аналіз результатів діяльності підприємства, інтегрований у загальну культуру організації, прийнятий та затверджений керівництвом [1-3].

Отже, формування адаптивних напрямів управління ризиками на підприємствах в турбулентних умовах господарювання ґрунтується на результатах оцінки, усунення та нейтралізації ризиків, використанню економіко-математичних методах їх прогнозуванню. Тобто, у сучасному світі управління ризиками перестає бути епізодичним та фрагментарним явищем, а перетворюється на цілісну модель, набуваючи все більшого значення в усьому світі, стаючи невід'ємною частиною повсякденної діяльності підприємств.

Список використаної літератури

1. Посохов І. М. Аналіз змісту поняття ризик і наукові підходи щодо визначення сутності ризику. *Вістник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»* : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ», 2012. № 5. С. 101-108.
2. Бабина О. Є., М. М. Тарашевський Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 14-17.
3. Цвігун Т.В. Поняття «ризик»: сучасний погляд. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.І. Даля*. 2011. № 3 (157). С. 246-250.
4. Проскура В. Ф. Методологічні підходи до управління ризиками [Електронний ресурс] URL : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/102.pdf.
5. Чобіток В.І. Вплив ризиків на процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. *Науковий журнал: Бізнес-інформ*. № 5.2020. С. 451-457. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-451-457>.

ISSN 2222-4459 (Print)
ISSN 2311-116X (Online)

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«БІЗНЕС ІНФОРМ»
№ 2 '2023 р. (541)

Періодичність 1 раз на місяць
Видається із січня 1992 р.
Свідчення про реєстрацію
КВ №19905-9705 ПР від 02.04.2013 р.

ЗАСНОВНИКИ:

НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЦЕНТР
ІНДУСТРИАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ
НАН УКРАЇНИ (ХАРКІВ)
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ім. С. Кузнеця

ВИДАВЕЦЬ:

ФОП Лібуркіна Л. М.

РЕДАКЦІЯ

Головний редактор: д-р екон. наук, проф.
В. С. Пономаренко
Науковий редактор: д-р екон. наук, проф.,
член-кор. НАН України **М. О. Кизим**
Видавничий редактор: д-р екон. наук, проф.
В. Є. Хаустова

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

д-р екон. наук, проф.
Абуселідзе Г. (Батумі, Грузія)
д-р екон. наук, проф.
Алексєєв І. В. (Львів, Україна)
д-р екон. наук, проф.
Биков О. О. (Мінськ, Республіка Білорусь)
д-р екон. наук, проф.
Блазун І. С. (Івано-Франківськ, Україна)
д-р екон. наук, проф.
Бублик М. І. (Львів, Україна)
д-р екон. наук, проф.
Гавкалова Н. Л. (Харків, Україна)
д-р екон. наук, проф.
Дмитришин Л. І. (Івано-Франківськ, Україна)
д-р екон. наук, проф.
Іванов Ю. Б. (Харків, Україна)
д-р екон. наук, проф.
Корнєєв В. В. (Київ, Україна)
д-р екон. наук, проф.
Прохорова В. В. (Харків, Україна)
д-р екон. наук, доц.
Тищенко В. Ф. (Харків, Україна)

**У журналі можуть друкуватися основні
результати дисертаційних робіт
з економічних наук**

Журнал реферується у загальнодержавній
реферативній базі даних «Україніка наукова» та
в українському реферативному журналі «Джерело»

ЖУРНАЛ «БІЗНЕС ІНФОРМ» ПРЕДСТАВЛЕНО В МІЖНАРОДНИХ НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ ДАНИХ, РЕПОЗИТОРІЯХ І ПОШУКОВИХ СИСТЕМАХ:

- Ulrichweb Global Serials Directory (США);
- Research Papers in Economics (США);
- Index Copernicus (Польща);
- Directory of Open Access Journals;
- Academic Journals Database (Швейцарія);
- Research Bible (Японія);
- Open Academic Journals Index;
- Getinfo (Німеччина);
- BASE (Німеччина);
- OpenAIRE (Європейський Союз);
- SUNCAT Union Catalogue (Велика Британія);
- Library Hub Discover (Велика Британія);
- J-Gate (Індія);
- Open Access Library;
- Advanced Science Index;
- Academia Google (США);
- InfoBase Index;
- WorldCat

ЗІ СПИСКУ ДРУКОВАНИХ (ЕЛЕКТРОННИХ) ПЕРІОДИЧНИХ ВИДАНЬ, ЩО ВКЛЮЧАЮТЬСЯ ДО ПЕРЕЛІКУ НАУКОВИХ ФАХОВИХ ВИДАНЬ УКРАЇНИ

Журнал «Бізнес Інформ» («Бизнес Информ», «Business Inform»)
(Співзасновники: НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця)

Додаток 10 до Наказу Міністерства освіти і науки України
від 12.05.2015 р. № 528

На підставі Наказу МОН України від 28 грудня
2019 р. № 1643 (Додаток 4) журнал «Бізнес Інформ»
включено до категорії «Б»

ЗМІСТ

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

Карпінський Б. А., Карпінська О. Б. Мотив як управлінська
основа державотворчого патріотизму нації з позиції
стратегіології розвитку держави 62

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Хаустова В. Є., Кизим М. О., Костенко Д. М. Аналіз
міжнародних оцінок воєнної сили Збройних сил України
та країн світу 16
Панова І. О., Петров Г. А. Проблеми та перспективи
українсько-іспанського двостороннього співробітництва 33
Жабинець О. Й., Сухий О. О. Проблеми експорто-
орієнтованого бізнесу регіонів України в умовах війни
та основні шляхи їх вирішення 39

МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ

Федірко Н. В., Гамкрелідзе К. Ю. Фінансово-економічний
механізм урегулювання російсько-українського конфлікту 46
Проскурніна Н. В., Говоровська А. В. Державне
регулювання як фактор організаційно-економічного
механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю
підприємства 56

ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

Панченко В. А., Панченко О. П. Управління
інвестиційною діяльністю підприємств в ІТ-сфері 62

Ковбатиюк М. В., Шкляр В. В. Взаємозв'язок та відмінності категорій «комплексний моніторинг» і «стратегічний аналіз» у системі управління підприємством.....	182
Олійник Т. І., Загинайло В. А., Буряк М. В. Зміни стратегій розвитку підприємств в Україні та методологія їх формування в умовах воєнного часу.....	191

ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ І КРЕДИТ

Прокопчук О. А., Горбачова І. В. Дипломатичний супровід зовнішнього державного боргу України.....	197
Шкодін І. В., Зеленько О. О. Стійкі фінанси як фактор трансформації фінансових відносин.....	204
Мураховська О. Є. Особливості фінансових відносин територіальних громад в Україні.....	210
Рибчук А. В., Козир Ю. Р. Перспективи використання банківських електронних засобів платежу.....	216
Панасюк В. М., Гальчак Х. Р., Босий В. А. Особливості обліку розрахунків у сфері е-комерції віртуальними активами (криптовалютою): міжнародний та вітчизняний досвід.....	222

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

Щетініна А. В., Рудакова С. Г., Поплавська О. М., Данилевич Н. С., Гула А. В. Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі.....	229
--	-----

Сохань І. В., Поповський В. Г. Формування конкурентних переваг як фундаменту міцної конкурентоспроможності підприємств.....	236
---	-----

Перерва І. М. Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства.....	241
---	-----

Овчаренко П. Є. Застосування непараметричних методів оцінки ефективності діяльності закладів первинної медико-санітарної допомоги.....	248
--	-----

Буднік М. М., Дронова Д. С. Тайм-менеджмент і сучасні технології.....	257
---	-----

Чукурна О. П. Інструментарій екологічного маркетингу в цінній політиці підприємства в умовах сталого розвитку.....	263
--	-----

Кобернюк С. О. Цифрові технології в аграрному маркетингу.....	270
---	-----

Чобіток В. І., Кононов О. І. Вплив інтелектуального маркетингового капіталу на комплексну вартість промислових підприємств.....	278
---	-----

РЕЦЕНЗІЇ

Рецензії на колективу монографію «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій» за загальною науковою редакцією д-ра екон. наук, проф. В. В. Прохорової.....	285
--	-----

- Pelone, F. et al. "Primary Care Efficiency Measurement Using Data Envelopment Analysis: A Systematic Review". *Journal of Medical Systems*, art. 156, vol. 39 (2015). DOI: <https://doi.org/10.1007/s10916-014-0156-4>
- Tobin, J. "Estimation of relationships for limited dependent variables". *Econometrica*, vol. 26, no. 1 (1958): 24-36. DOI: <https://doi.org/10.2307/1907382>
- Vande Maele, N. et al. "Measuring primary healthcare expenditure in low-income and lower middle-income

countries". *BMJ Global Health*, art. e001497, vol. 4, no. 1 (2019).

DOI: <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2019-001497>

- Varabyova, Y., and Schreyogg, J. "International comparisons of the technical efficiency of the hospital sector: Panel data analysis of OECD countries using parametric and non-parametric approaches". *Health Policy. Elsevier*, vol. 112, no. 1-2 (2013): 70-79.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2013.03.003>

УДК 65.01(045)

JEL: M11; O32

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-257-262>

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ І СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ

©2023 БУДНІК М. М., ДРОНОВА Д. С.

УДК 65.01(045)

JEL: M11; O32

Буднік М. М., Дронова Д. С. Тайм-менеджмент і сучасні технології

Метою статті є висвітлення результатів авторських досліджень щодо використання сучасних технологій у тайм-менеджменті підприємств. А саме, в управлінні робочим часом і запобіганні виникнення втрат робочого часу, що значно відбиваються на ефективності роботи асого підприємства. Предметом дослідження виступили методологічні підходи до процесу управління часом на підприємстві. Теоретичною та методичною основою дослідження стали сучасні технології та способи автоматизації ведення обліку робочого часу на підприємстві, зазначені в наукових роботах зарубіжних і вітчизняних учених за темою статті. Сформульовано авторське поняття: «Тайм-менеджмент – це один із засобів досягнення успіху, який є напрямком менеджменту, спрямованим на раціональний розподіл власного часу з використанням різних технологій». Дістала подальшого розвитку методологія ефективного та раціонального використання й обліку часу на підприємстві завдяки використанню сучасних технологій тайм-менеджменту. У ході проведеного аналізу було розглянуто декілька наявних сучасних інформаційно-аналітичних систем. Вибір конкретної інформаційно-аналітичної системи залежить від характеру роботи підприємства, стратегії розвитку, потреб керівника та кожного окремого працівника. Під час впровадження в роботу автоматизованих систем варто провести аналіз щодо наявного використання робочого часу та визначити бажані результати. Авторами запропоновані різні інформаційно-аналітичні системи, які є найбільш універсальними та зручними у використанні. Перспективами подальших досліджень є висвітлення питань використання інформаційно-аналітичних систем українськими підприємствами та оцінка результативності наявного рівня автоматизації управління робочим часом.

Ключові слова: ефективність використання робочого часу, сучасні технології, інформаційно-аналітична система обліку робочого часу.

Табл.: 1. Бібл.: 14.

Буднік Марина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: ymcamarina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5642-9477>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-2891-2016>

Дронова Дарина Сергіївна – бакалавр, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: darina1324351@gmail.com

UDC 65.01(045)

JEL: M11; O32

Budnik M. M., Dronova D. S. Time Management and Modern Technologies

The purpose of the article is to illuminate the results of authors' research on the use of modern technologies in time management of enterprises, namely, in the management of working time and the prevention of loss of working time, which significantly affect the efficiency of the entire enterprise. The subject of the study were methodological approaches to the process of time management at the enterprise. The theoretical and methodological basis of the research constituted modern technologies and methods of automating the accounting of working time at the enterprise, quoted in the scientific works of foreign and domestic scientists concerning the topic of the article. The authors' own concept is formulated as follows: «Time management is one of the means of achieving success, which is a direction of management aimed at the rational distribution of one's own time using various technologies.» The methodology of effective and rational use and accounting of time at the enterprise through the use of modern time management technologies has been further developed. In the course of the analysis, several available modern information and analytical systems were considered. The choice of a specific information and analytical system depends on the nature of the enterprise, development strategy, the needs of the manager and each individual employee. During the implementation of automated systems, it is worthwhile to analyze the existing use of working time and determine the desired results. The authors propose various information and analytical systems that are the most versatile and convenient to use. Prospects for further research are coverage of the use of information and analytical systems by Ukrainian enterprises and assessment of the effectiveness of the existing level of automation of working time management.

Keywords: efficiency of working time use, modern technologies, information-analytical system for recording working time.

Tabl.: 1. Bibl.: 14.

Budnik Maryna M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: ymcamarina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5642-9477>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-2891-2016>

Dronova Daryna S. – Bachelor, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: darina1324351@gmail.com

Кожне підприємство прагне бути конкурентоспроможним на ринку, всебічно збільшувати прибуток і застосовувати різні техніки щодо підвищення ефективності виробництва. Проте все це напряму залежить від того, як розподіляється робочий час на підприємстві. З переходом до інформаційного суспільства менеджерам українських підприємств необхідно визначитися з вибором інформаційно-аналітичних систем та оцінити результативність наявного рівня автоматизації управління часом.

Дослідженнями використання тайм-менеджменту на підприємстві займалися такі автори: О. Євтушевська, А. Калініченко, А. Гаврилова, О. Колесов, А. Вацьківська, Х. Ельсабахі, Б. Трейсі, С. Прентіс, В. Усов, А. Зайверт, Ю. Білявська, Н. Микитенко, О. Буряченко, С. Яроміч та інші. Проте таке важливе питання, як застосування сучасних інформаційних технологій в управлінні часом, потребує більшої уваги як в теоретичній, так і в практичній площині.

Сьогодні існує низка автоматизованих систем, які стали б у нагоді при управлінні часом за правильного їх використання, тому потрібно робити ретельний підбір ефективних сучасних технологій щодо впровадження їх з метою поліпшення системи обліку та раціоналізації використання робочого часу.

Усім відомо, що час – найцінніший та найважливіший з ресурсів людини, бо він невідновлюваний і повністю обмежений, і єдине, що люди в змозі зробити з часом, – це раціонально його використовувати. До того ж, оптимальне використання часу як ніщо інше допомагає в досягненні цілей кожної людини в житті та при виконанні професійних обов'язків. Саме тому впровадження процесу управління часом в життя кожної людини та підприємства є невід'ємною складовою для досягнення успіху та максимальної реалізації наявних можливостей.

Процес управління часом у сучасному світі характеризує поняття «тайм-менеджмент», що визначає аспекти управління своїм часом таким чином, щоб ефективно та вправно поєднувати різні сфери свого життя, не нехтуючи деякими з них. Фахівцями, які здійснювали наукові дослідження у сфері управління часом, було сформульовано багато різних визначень «тайм-менеджменту». Декілька з них наведено в табл. 1 для порівняння думок дослідників.

Підбиваючи загальний підсумок трактуванню поняття «тайм-менеджмент», треба констатувати, що немає загальноприйнятого та узгодженого визначення. Найбільш об'ємним, на нашу думку, є визначення, що наведено С. Прентісом (S. Prentice) [6]. Проте воно потребує уточнення, з урахуванням ключових ознак, наданих іншими авторами, які посилаються на технологію, зміст, методи, мистецтво управління часом.

Узагальнюючи та беручи до уваги проведений аналіз визначень поняття «тайм-менеджмент» з урахуванням ключових ознак, було сформульовано авторське визначення: «Тайм-менеджмент – це один із

засобів досягнення успіху, який є напрямом менеджменту, спрямованим на раціональний розподіл власного часу з використанням різних технологій».

Наразі тайм-менеджмент розвивається у двох напрямках: як спосіб підвищення ефективності індивідуальної праці й особистого розвитку та як складова системи управління персоналом на підприємстві.

У системі управління тайм-менеджмент може розглядатись як сукупність способів планування й організації діяльності підприємства в цілому або ж праці окремих працівників для підвищення ефективності використання робочого часу.

Передумовами для впровадження тайм-менеджменту на підприємстві є:

- ✦ збільшення вимог до підвищення професійного рівня працівників, яке неможливе без уміння організовувати свою роботу самостійно;
- ✦ перетворення наявного персоналу на одну з конкурентних переваг підприємства;
- ✦ підвищення актуальності самоконтролю та самодисципліни;
- ✦ підвищення рівня складності зовнішнього контролю за діяльністю творчого характеру.

Питання тайм-менеджменту на підприємстві завжди має бути на першому плані, бо це допомагає у вирішенні багатьох питань щодо ефективного використання робочого часу та підвищення рівня трудової дисципліни, але натомість це питання потребує якісного вивчення та системних свідомих дій.

Проте наразі рівень управління часом значно поліпшили сучасні технології, що сприяють досягненню головних завдань тайм-менеджменту. Наявні інструменти при правильному використанні можуть підвищувати ефективність працівників і результативність діяльності всього підприємства. Наприклад, запрограмовані відповіді на повідомлення електронною поштою, автоматичне сортування листів, застосування регулярних платежів у режимі «online» чи голосові помічники успішно забезпечують безперервне спілкування не тільки з працівниками, але й з наявними партнерами, заощаджуючи при цьому велику кількість часу. Сучасні технології використовуються також як механізми планування. Адже наявне програмне забезпечення надає можливість миттєво розподіляти час на виконання завдань.

Сьогодні звичайні смартфони мають багато інструментів та засобів для планування та розподілу часу. До них належать: календар, нотатки, диктофон, перелік завдань, телефонна книга та інші вбудовані функції. Також існує безліч програм-органайзерів для комп'ютерів, які полегшують планування, позбавляючи від паперових записів. Такі електронні органайзери використовують при збиранні, зберіганні, обробці чи пошуку необхідної інформації будь-якого обсягу.

Таблиця 1

Тлумачення поняття «тайм-менеджмент»

Автор(-и), джерело	Трактування поняття «тайм-менеджмент»	Ключові ознаки
Л. Калініченко, А. Гаврилова [1]	Тайм-менеджмент – набір правил, практик, навичок, інструментів і систем, спільне використання яких дає змогу більш ефективно використовувати свій час і в перспективі поліпшити якість життя	Набір правил, практик, навичок, інструментів
О. Євтушевська [2]	Тайм-менеджмент є виявом світогляду сучасної людини, для якої планування часу стає засобом досягнення успіху в конкурентній боротьбі	Планування часу – світогляд людини
О. Колесов, А. Вацьківська [3]	Тайм-менеджмент є сукупністю технологій планування роботи, які людина застосовує самостійно з метою підвищення ефективності використання свого робочого часу та задля підвищення контролю зростаючої кількості завдань; окрім цього, це і вміння ставити завдання та виконувати їх	Сукупність технологій планування роботи
Х. Ельсабахі та ін. [4]	Тайм-менеджмент – це комплекс методів для успішного управління часом, заснований на чотирьох китах: планування, розподіл, керування, контроль	Комплекс методів для управління часом
Б. Трейсі [5]	Тайм-менеджмент – це мистецтво управління часом з урахуванням ефективної методики управління власним часом	Мистецтво управління часом
С. Прентіс [6]	Тайм-менеджмент – це технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, це безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять пропонувані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються	Технологія управління часом
В. Усов, С. Французова [7]	Тайм-менеджмент – це управління перерозподілом обсягу роботи, необхідних ресурсів та зміни її змісту в заданому часі та просторі	Управління перерозподілом обсягу роботи
Л. Зайверт [8]	Тайм-менеджмент – це новий напрямок у сучасному менеджменті, який виник у відповідь на зміни в управлінській ситуації у світі	Напрямок у сучасному менеджменті
Ю. Білявська, Н. Микитенко [9]	Тайм-менеджмент – органічне поєднання теорії, практичних рекомендацій та мистецтва щодо управління часом, які дають людині змогу раціоналізувати розподіл часу на поточні потреби, розставити часові пріоритети та уникнути втрат часу	Поєднання теорії, практики та мистецтва управління часом
О. Буряченко, С. Яроміч [10]	Тайм-менеджмент – управління собою за допомогою відповідних методик і механізмів керування часом, що сприятимуть точній діагностиці проблем у використанні часу та формуванню особистої технології, яка найповніше відповідає знанням, виду занять, характеру і темпераменту	Управління собою

Джерело: систематизовано за [1–10].

На підприємствах зазвичай робітникам потрібно працювати з великими обсягами інформації, тому потрібна оптимізація процесу її обробки.

Переваги та зручність використання сучасних технологій у роботі з інформацією полягають у такому:

- ✦ пошук інформації за ключовими словами в електронних файлах;
- ✦ можливість редагувати інформацію необмежену кількість разів;

- ✦ класифікація та розподіл наявної інформації шляхом присвоєння певних маркерів і категорій – тем, дат, назв підрозділів, прізвищ тощо;
- ✦ дублювання та резервування інформації;
- ✦ системи нагадування;
- ✦ автоматичні розсилки;
- ✦ створення колективного доступу до файлу.

Тобто автоматизація процесів роботи з інформаційними потоками на підприємстві надає можливість працівникам заощаджувати час.

З метою автоматизації та полегшення роботи працівників підприємства необхідно впроваджувати систему збору та аналізу даних, що відстежує час, витрачений співробітниками на поточні завдання, і дає точні дані по кожній людині, завдяки чому з'являється можливість контролювати розмір оплати.

У цілому, будь-яка система обліку і контролю робочого часу призначена для оперативного обліку часу, приходу та відходу працівників з роботи.

Існує три основні типи систем контролю співробітників.

Перший тип базується на комп'ютерній відеофіксації дій персоналу, оперативному онлайн-моніторингу та контролю за порушеннями. Очевидною перевагою такого підходу є те, що сховатись від відеофіксації неможливо, проте великий мінус – потрібен дуже великий обсяг пам'яті для зберігання відео.

Другий тип – система збирає якомога більше даних про дії користувача та рекомендує використати звіти для їх аналізу. Перевагою є те, що при аналізі вхідних і вихідних листів можна знайти можливі порушення працівника. До мінусів можна віднести великий обсяг інформації, яку потрібно аналізувати.

Третій тип систем зберігає дуже мало даних: лише відвідані вебсайти та інформацію про запущені поточні програми. Програми цього типу поділяють діяльність відповідно до продуктивності, створюють звіти з даними про використання часу працівником. Перевагою є те, що програми прості, а обсяг даних, які потрібно зберігати, невеликий. Оскільки ніякої конфіденційної інформації не передається, керівник може не турбуватись про власні інтереси. Однак є й певні недоліки: дані програми невігідні для безпеки та IT, бо вони не можуть відповісти на питання, що робить людина на тому чи іншому сайті [11].

У сфері контролю робочого часу сучасні та націлені на результат підприємства використовують системи моніторингу, адже вони економлять на вартості реалізації окремих методів моніторингу (достатньо однієї програми для моніторингу як вхідних, так і вихідних даних, а також ресурсів, які працівники використовують на своїх комп'ютерах), на часі для заповнення звітів персоналом і на часі для контролю з боку керівників.

Ще однією з важливих переваг автоматизованого моніторингу є готова аналітика. Керівники не повинні зводити звіти своїх підлеглих до спільного знаменника – даних достатньо, щоб зробити висновки.

Отже, IT-рішення допомагають: подивитись на завантаженість працівників; знайти вузькі місця у виробничих процесах підприємства; виявити працівників, які регулярно порушують дисципліну або не дотримуються термінів виконання завдань; з'ясувати, що турбує співробітників.

IT-рішення є основою для прийняття управлінських рішень, які визначають внутрішні процеси підприємства. Тому керівник повинен діяти відповідно

до ситуації, що склалася. Наприклад, моніторинг показує, що працівник часто затримується на роботі. При цьому, на знімку робочого дня чітко видно, що він фактично працював весь робочий час, не піднімаючи очей. Тобто людина може бути перевантажена. Можливо, вона забагато на себе бере, і потрібно перерозподілити навантаження в команді, або ж у людини немає потрібних знань – тоді потрібно направити цього співробітника на навчальні курси.

Пошук причин неефективного використання робочого часу також має бути ефективним. І тут сучасні IT-рішення однозначно виграють, бо надають можливість управляти бізнесом незалежно від робочої сили, за допомогою єдиного інструменту – інформаційної системи обліку робочого часу.

Проте далеко не всі із систем можуть задовольнити потреби менеджменту підприємства. Саме тому до наявних інформаційних систем є певні вимоги, щоб обирати для впровадження найбільш якісні. Ці вимоги можуть стосуватися зовнішніх інтерфейсів, наявних форм, протоколів, баз даних, рівня захисту тощо.

До функціонування інформаційно-аналітичної системи висуваються такі вимоги:

- ✦ робота клієнтського програмного забезпечення в онлайн режимі;
- ✦ цілодобова робота серверного програмного забезпечення;
- ✦ безперебійна робота системи, базового та прикладного програмного забезпечення;
- ✦ збір, обробка та друк даних, архівування, формування звітності.

Інформаційно-аналітична система повинна надавати можливість створення таких функцій: зберігання даних про посадових осіб, наприклад прізвище, ім'я, по батькові, дата народження, стать; можливість виявлення даних за відсутності повної інформації, наприклад можливість пошуку посадових осіб тільки за прізвищем та ім'ям; контроль прийняття чи звільнення працівників. До того ж, інформаційні системи обліку робочого часу повинні надавати окремі функції певним ланкам користувачів. Наприклад, користувачі-програмісти повинні мати можливість вводити логін, пароль, створювати нові задачі, робити фіксацію початку та кінця обліку часу, переглядати зарплату та кількість робочих годин. Користувачі-бухгалтери повинні мати змогу формувати звіти по працівниках за окремими фільтрами, отримувати інформацію про зарплату та робочий час. Натомість, керівництво повинно мати можливість перегляду даних про працівників, мати доступ до редагування всіх даних і формувати звіти [12].

Інформаційно-аналітична система повинна передбачати використання інструментів з технічного обслуговування, модернізації апаратно-програмного комплексу та усунення різноманітних аварійних ситуацій. Якісна система має передбачати два види об-

ліку часу, а саме: постійне чи тимчасове зберігання отриманих даних. Система повинна забезпечувати можливість взаємодії з іншими суміжними системами та приймати вхідні документи.

Існують також вимоги до захисту даних від пошкодження в разі аварій та перебоїв в електропостачанні. Система повинна мати джерело безперебійного живлення та здійснювати резервне копіювання даних регулярно і в обсягах, яких буде достатньо для відновлення інформації з підсистеми зберігання даних. Також необхідно здійснювати контроль даних у системі з фіксацією інформації про те, хто і коли мав доступ до системи, та відстежувати зміни даних у всіх об'єктах системи.

На практиці сучасні підприємства мають низку вимог до існуючих інформаційно-аналітичних систем. Ці системи повинні бути виконані зі зручним графічним інтерфейсом, обов'язково мати супроводжувальну документацію, бути відкритими для інших систем і мати можливість надавати доступ до різного набору функцій для певних користувачів тощо. У зарубіжній і вітчизняній практиці є сучасні програмні продукти для обліку робочого часу, автори рекомендують для використання такі: Replicon, Staff Cop, Remember the Milk, Manic Time, BillQuick Online, TimeMaster [12; 13].

Окрім впровадження єдиної інформаційно-аналітичної системи для обліку та управління робочим часом, кожному окремому працівнику варто користуватись сайтами чи програмами задля розподілу власного часу та контролю своєї роботи, а також для поліпшення навичок самоменеджменту.

До того ж, існують різноманітні task-менеджери, які допомагають в управлінні проектами, організації та контролюванні всіх завдань – Just Task, GoodTasks, Trello, Jira, Wrike, Битрікс24, Worksection, Asana, Hurma System.

Такі task-менеджери використовують HR-фахівці при систематизації процесів та розподілі проекту на завдання. З їх допомогою також є можливість планувати свою роботу, відстежувати результати, вести звітність, збирати та зберігати інформацію [14].

Впроваджуючи дані системи на підприємстві, варто враховувати не тільки посаду, а й відмінні риси кожного працівника. Можна використовувати прості трекери часу для телефонів – Toggl Track, Timesheet, Rescue Time, Jiffy, а для творчих особистостей варто запропонувати використання інтелектуальних карт у Mind Maps, Draw.io, Canva.

Підсумовуючи, можна сказати, що наразі існує велика кількість програмних засобів, які автоматизують рутинні справи та надають можливість навчитись ефективно використовувати час, – необхідно тільки підібрати зручні та підходящі з тих, що пропонуються на ринку.

ВИСНОВКИ

На сьогодні питання раціонального використання робочого часу залишається актуальним і потребує уваги не тільки з точки зору теорії, а й досліджень на практиці. У сучасних складних економічних умовах, при реформуванні соціально-трудових відносин і переході до інформаційного суспільства, не варто нехтувати впровадженням інформаційних систем в управлінні часом на підприємстві.

У роботі було розглянуто питання використання інформаційно-аналітичних систем для обліку робочого часу. Ці системи надають можливість досягнути раціонального розподілу власного та робочого часу і виключити можливість його втрат. Було розглянуто деякі з наявних на ринку інформаційно-аналітичних систем, рекомендованих до використання сучасними підприємствами. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 60–63. URL: <http://molodyyucheniy.in.ua/files/journal/2017/4.4/14.pdf>
2. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2017. № 3. С. 15–18. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/192-3/3>
3. Колесов О. С., Вацьківська А. В. Тайм-менеджмент – управління часом. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 2. Т. 3. С. 61–70.
4. Elsbahy H. EL. et al. Effect of Time Management Program on Job Satisfaction for Head Nurses. *Journal of Education and Practice*. 2015. Vol. 6. No. 32. P. 36–44. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1083546.pdf>
5. Трейси Б. Тайм-менеджмент. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 100 с.
6. Prentice S. Arguments Against Time Management. URL: <https://stevenprentice.wordpress.com/2017/04/13/arguments-against-time-management/>
7. Усов В., Французова С. Тайм-менеджмент в системі внутрішнього навчання. *Менеджмент и менеджеры*. 2006. № 5. С. 57–63.
8. Seiwert L. Ausgetickt: Lieber selbstbestimmt als fremdgesteuert. Abschied vom Zeitmanagement. *Ariston*, 2011. URL: https://medien.umbreitkatalog.de/pdfzentrale/978/342/420/Leseprobe_9783424200584.pdf
9. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 3. Ч. 3. С. 83–87. URL: <https://ejjournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/321/317>
10. Буряченко О. Є., Яроміч С. А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 1. С. 44–49. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf
11. Бєлий Д. С. Автоматизована система обліку та аудиту робочого часу працівників на підприємстві: автореф. дипломної роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 124. Миколаїв, 2019. 11 с.

12. Чубаєвський В. І., Рзаєва С. Л., Рзаєв Д. О. Моделювання інформаційно-аналітичної системи обліку робочого часу співробітників підприємства. *Технічні науки та технології*. 2019. № 2. С. 79–85. DOI: 10.25140/2411-5363-2019-2(16)-79-85
13. Andrews A. How Technology Can Improve Time Management Skills. URL: <https://www.zandax.com/blog/how-technology-can-improve-time-management-skills>
14. Леонова О. Як task-менеджери допомагають HR-фахівцям URL: <https://hurma.work/blog/yak-task-menedzheri-dopomagayut-hr-fahivczyam/>

REFERENCES

- Andrews, A. "How Technology Can Improve Time Management Skills". <https://www.zandax.com/blog/how-technology-can-improve-time-management-skills>
- Bielyi, D. S. "Avtomatyzovana systema obliku ta audytu robochoho chasu pratsivnykiv na pidpriemstvi" [Automated System of Accounting and Auditing of Working Hours of Employees at the Enterprise]: *avtor. diplomnoi roboty na zdobuttia osvitynoho stupenia «mahistr»*: spets. 124, 2019.
- Biliavska, Yu. V., and Mykytenko, N. V. "Taim-menedzhment yak metod upravlinnia chasom katehorinoho menedzhera" [Time Management as a Method of Managing the Time of Category Manager]. *Naukovyi visnyk. Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomiczni nauky»*, no. 3, part 3 (2018): 83-87. <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/321/317>
- Buriachenko, O. Ye., and Yaromich, S. A. "Chasova orhanizatsiia diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv" [Temporary Organization of Activity of State Employees]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, iss. 1 (2018): 44-49. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf
- Chubalevskiy, V. I., Rzaeva, S. L., and Rzaev, D. O. "Modeliuvannya informatsiino-analitychnoi systemy obliku robochoho chasu spivrobotnykiv pidpriemstva" [Modelling of Information and Analytical Accounting

System of Employees' Working Time]. *Tekhnichni nauky ta tekhnologii*, no. 2 (2019): 79-85.

DOI: 10.25140/2411-5363-2019-2(16)-79-85

Elsabady, H. EL. et al. "Effect of Time Management Program on Job Satisfaction for Head Nurses". *Journal of Education and Practice*, vol. 6, no. 32 (2015): 36-44. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1083546.pdf>

Kalinichenko, L. L., and Havrylova, A. O. "Osoblyvosti vprovadzhennia taim-menedzhmentu na pidpriemstvi" [Features of Implementation of Time Management at Enterprise]. *Molodyi vchenyi*, no. 4.4 (2017): 60-63. <http://molodyvchenyi.in.ua/files/journal/2017/4.4/14.pdf>

Kolesov, O. S., and Vatskivska, A. V. "Taim-menedzhment – upravlinnia chasom" [Time Management – Administration of Terms]. *Zbiyky naukovykh prats VNAU. Seriya «Ekonomiczni nauky»*, vol. 3, no. 2 (2011): 61-70.

Leonova, O. "Yak task-menedzheri dopomahaiut HR-fakhivtsiam" [How Task Managers Help HR Specialists]. <https://hurma.work/blog/yak-task-menedzheri-dopomagayut-hr-fahivczyam/>

Prentice, S. "Arguments Against Time Management". <https://stevenprentice.wordpress.com/2017/04/13/arguments-against-time-management/>

Seiwert, L. "Ausgetickt: Lieber selbstbestimmt als fremdgesteuert. Abschied vom Zeitmanagement". *Ariston*, 2011. https://medien.umbreit.katalog.de/pdfzentrale/978/342/420/Leseprobe_9783424200584.pdf

Treysi, B. *Taym-menedzhment* [Time Management]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2015.

Usov, V., and Frantsuzova, S. "Taym-menedzhment v sisteme vnutrifirmennogo obucheniya" [Time Management in the System of In-house Training]. *Menedzhment i menedzher*, no. 5 (2006): 57-63.

Yevtushevska, O. "Taim-menedzhment yak vyjav svitohliadu suchasnoi liudyny" [Time Management as a Show of World View of Modern Human]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. T. Shevchenka*, no. 3 (2017): 15-18.

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/192-3/3>

2022

**III Всеукраїнська науково - практична
конференція здобувачів вищої освіти та
молодих учених**

**«Фінансово-економічні
механізми розвитку
підприємництва: теоретичний
та практичний аспекти»**

24 – 25 листопада 2022 р.



Український державний університет науки і технологій
Кафедра управління фінансами, облікової аналітики
та моніторингу бізнесу
26.11.2022



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**Інститут модернізації змісту освіти****Український державний університет науки і технологій****Українська інженерно-педагогічна академія****Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»****Львівський національний університет природокористування****Полтавська державна аграрна академія*****Збірник матеріалів******III Всеукраїнської науково - практичної конференції здобувачів
вищої освіти та молодих учених******«Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва:
теоретичний та практичний аспекти»*****24-25 листопада 2022 р.****м. Дніпро*****Лист МОН України від 12.01.2022 №22.1/10-28***

<i>Редзюк Є.В.</i> Розвиток бізнес-активності у вітчизняній економіці з врахуванням глобальних викликів та вимог	108
<i>Роздайбіда О.В.</i> Науковий керівник: <i>Аберніхіна І.Г.</i> Активні операції банку та управління ними	112
<i>Ступнікер Г. Л., Мальцев С. В.</i> Особливості вітчизняного підприємництва в умовах війни	114
<i>Тихоненко М. А.</i> Науковий керівник: <i>Божанова О.В.</i> Економічна сутність поняття «фінансовий потенціал підприємства»	116
<i>Толочко Д.Р.</i> Науковий керівник: <i>Хамніч С.Ю.</i> Сучасні проблеми маркетингу в функціонуванні та розвитку суб'єктів господарювання	118
<i>Ходаченко Н.В., Карлова О.А.</i> Регулювання внутрішнього середовища організації за умов рецесивного розвитку	121
<i>Чемчкаленко Р.А., Ткач Я.В.</i> Інструменти оптимізації структури капіталу підприємства	123
<i>Червінська Л.П., Червінська Т.М.</i> Проблеми розвитку українських підприємств в умовах військового стану	126
<i>Дейна Л.В.</i> Науковий керівник: <i>Черняєва А.О.</i> Напрями аналізу прибутку та рентабельності бізнес-структури	129
<i>Шелест О.Л.</i> Фінансова безпека підприємства в умовах економічної нестабільності ...	132

СЕКЦІЯ 3. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ ТА ЇХ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

<i>Алексєєнко В.О., Аніщенко Л.О., Усиченко І.В.</i> Напрями формування інноваційного підходу до управління персоналом в банківських установах	134
<i>Андрущенко В.В., Дудисва Ю.Е.</i> Інноваційна політика підприємств торговельної галузі: фактори впливу та особливості реалізації	136
<i>Вишневська М.К., Крамаренко А.В., Петренко А.І.</i> Управління організаційними змінами під впливом масової діджиталізації процесів	138
<i>Гулик Т.В., Сивук В.М.</i> Деякі аспекти асортименту товарів та його види	140
<i>Деканенко К. Г., Буднік М.М.</i> Формування процесу відбору персоналу на підприємстві	142
<i>Дронова Д.С., Буднік М.М.</i> Вплив сучасних технологій на тайм-менеджмент підприємства	144
<i>Журенкова А.О.</i> Науковий керівник: <i>Довбня С.Б.</i> Визначення конкурентної позиції підприємства	146
<i>Квасова Л.С., Шульгіна Б.А.</i> Кейс-метод як інноваційний елемент навчання маркетингових дисциплін	148
<i>Kozenkov D.E.</i> Methodological principles of investment evaluation attractions of the enterprise	150
<i>Козенкова Н.П.</i> Інвестиційне проектування в умовах невизначеності	152
<i>Білоцерківець В.В., Кампанієць С.В.</i> Податкова політика в умовах радикальних загроз: ретроспективи та перспективи	155
<i>Ксьонз С.Ю., Буднік М.М.</i> Процес прийняття рішення для вирішення управлінських проблем	157
<i>Макуріна О.А.</i> Технологія блокчейн як продукт цифрової економіки	160
<i>Патуша І. В.</i> Стратегічне планування операційної діяльності: сутність, особливості та завдання	162
<i>Федотова Т.А., Питомиць М.О.</i> Сучасні тенденції у світовій торгівлі продовольством та напрями подолання продовольчої кризи	164

*Дронова Д.С., здобувач вищої освіти
Буднік М.М, к.е.н., доцент
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
Навчально-науковий інститут педагогіки, психології,
менеджменту та освіти дорослих
Української інженерно-педагогічної академії
darina1324351@gmail.com*

ВПЛИВ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному бізнес-середовищі кожен працівник стикається з купою необмежених завдань, маючи при цьому обмежену кількість часу. До того ж велике значення має швидкість виконання робіт, тому що працівники, відчуючи плинність часу, намагаються встигнути зробити увесь об'єм наявних завдань за короткий термін, при цьому не хежтуючи якістю, що надає можливість досягти ефективної діяльності підприємства. Саме тому, питання використання такого невідновлюваного та цінного ресурсу як час, ніколи не втрачає своєї актуальності.

Ефективність виконання робочих обов'язків залежить від вміння керівників та працівників раціонально розподіляти час з допомогою використання технологій тайм-менеджменту. Саме тайм-менеджмент дозволяє якісно розподілити час, за допомогою використання різних методів та інструментів оптимізації витрат такого унікального ресурсу як час [1].

З розвитком інформаційних технологій темпи життя почали пришвидшуватись разом з темпами змін в економічному середовищі, що потребує від працівників дуже швидкого виконання завдань та прийняття рішень. В цьому питанні допомагає поєднання сучасних технологій з тайм-менеджментом. В цілому, телефони, планшети та комп'ютери мають в достатку вбудованих програм, за допомогою яких можна управляти часом, наприклад, найпростіший електронний блокнот, календар чи звичайний диктофон, що стануть у нагоді при плануванні робочого дня працівника.

Сучасні технології постійно прогресують і з'являються унікальні спеціалізовані розробки для зручності планування і автоматизації виконання завдань. Наразі існує велика кількість програм, додатків, й онлайн-сервісів, які використовуються в управлінні часом та стають порятунком під час планування та використання робочого часу [2,3].

Гарний програмний засіб для щоденного використання робітниками, повинен відповідати таким критеріям:

- зручний та гнучкий графічний інтерфейс;
- робота онлайн та без доступу в мережу Інтернет;
- система сповіщень з використанням звуку або повідомлень;
- можливість додавання фото, відео, аудіо файлів;
- створення повторюваних чи неповторюваних задач на певний час;
- можливість перегляду справ на день, тиждень, місяць та рік;
- розстановка пріоритетів, розбиття завдань на секції;
- створення ієрархічних списків, графіків;
- система відслідковування прогресу за виконанням задач;
- мобільність програмного забезпечення;
- створення особистого аккаунту та можливість додавати інших користувачів;
- архівування та відновлення даних;
- довідка для користувача [2, 3].

Проте, перелік наявних функцій та можливостей програмного забезпечення може варіюватися від потреб користувачів. Саме тому, для забезпечення досягнення основних цілей

працівників різних галузей, розробники програмного забезпечення продовжують покращувати вже існуючі додатки та програми, або ж випускати нові продукти на ринок.

Так, для підприємств є доцільним використання систем управління завданнями – task-менеджерів, що надають можливість автоматизованого керування наявних завдань для спільної роботи колективу.

До таких систем відносять: Just Task, GoodTasks, Basecamp, Worksection, Asana, Monday.com, Trello, Wrike, Clickup. Деякі з даних систем надають можливість налагодити комунікацію з клієнтами, надавши їм можливість спостерігати за готовністю замовлення самостійно, не турбуючи працівників, що вельми заощаджує час. Окрім цього, є спеціалізовані CRM-системи, наприклад Sales Creatio, KeyCRM, SalesDrive, Microsoft Dynamics 365, які варто використовувати задля пришвидшення процесів взаємодії з клієнтами, полегшення документообігу, та миттєвого створення аналітики роботи компанії.

Впроваджуючи дані системи на підприємстві, варто враховувати не тільки посаду, а й відмінні риси кожного працівника. Можна використовувати прості трекери часу для телефонів – Toggl Track, Timesheet, Rescue Time, Jiffy, або ж для творчих особистостей варто запропонувати використання інтелектуальних карт у Mind Maps, Draw.io, Canva [2,4].

Натомість такі функції як сповіщення, нагадування, миттєві відповіді на повідомлення, сучасні багатофункціональні календарі та хмарні сервіси стануть у нагоді будь-якому працівнику і колективу в цілому.

Корисність та доцільність використання сучасних технологій у тайм-менеджменті, можна оцінити на прикладі ведення списку справ. Якщо ж раніше написання та редагування списку займало чимало часу, наразі усі завдання можна структурувати за декілька хвилин. Потім з існуючого списку виводити термінові справи, додавати коментарі, та вносити інші зміни, або створити свою базу завдань і за необхідності додавати їх у нові списки.

Але попри неоціненну корисність новітніх технологій, використовувати їх варто з обережністю та дозовано, бо, по-перше, є великий ризик використовувати забагато сервісів одночасно без правильної їх координації та синхронізації, що може зумовити когнітивне перенавантаження. По-друге, є ризик відволікання на поглиначів часу та прокрастинації. Через це потрібно вміти знаходити баланс, володіти самоконтролем та навчитися вмикати спеціальні обмеження на пристроях, що використовуються.

Отже, тайм-менеджмент є невід'ємним помічником робочого процесу кожного працівника та підприємства в цілому, бо за його відсутності неможливо досягти поставлених цілей. Зараз для покращення систем управління часом з'явилась величезна кількість програмних забезпечень, що полегшує управління підприємством, підвищує якість планування та пришвидшує виконання наявних завдань.

Список використаної літератури

1. Буняк М.М., Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства // Економіка та суспільство. 2018. №14.
2. Гвоздь М. Я., Закутинська Н. І. Сучасні технології у тайм-менеджменті // Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, 18–19 травня 2017 р., Україна, Львів. – 2017. – С. 195-197.
3. Волянська Є.В., Інформаційна технологія продуктивної організації часу // Інформаційні технології і автоматизація : матеріали XII науково-практичної конференції, 17-18 жовтня 2019 р., Україна, Одеса. – 2019. – С. 72
4. 7 Time-management tools to supercharge your productivity [Електронний ресурс] // Режим доступу : <https://www.zandax.com/blog/7-time-management-tools-to-supercharge-your-productivity>



ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ
СТУДЕНТСЬКЕ САМОВРЯДУВАННЯ



**XXII ВСЕУКРАЇНСЬКА ЩОРІЧНА СТУДЕНТСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
ЗА МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ**

**«СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
МОДЕЛІ, СТРАТЕГІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ»**

2021

**ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ
ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
НАУКОВЕ ТОВАРИСТВО СТУДЕНТІВ, СЛУХАЧІВ,
АСПІРАНТІВ, ДОКТОРАНТІВ І МОЛОДИХ ВЧЕНИХ
РАДА СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології

*Матеріали
XXII Всеукраїнської щорічної студентської
науково-практичної конференції
за міжнародною участю
22 квітня 2021 року*

**Одеса
2021**

ЗМІСТ

Привітання	13
------------	----

Секція 1

Менеджмент інноваційно-інвестиційної діяльності організацій

Dong C. The Empirical Study Of The Influence Of Internal Social Capital On Organizational Innovation Performance	18
Sarnytska, D., Filishin, M., Holeshtyakova, N. Formation Of Reserve For Suspicious Debt In Accounting As An Effective Tool Of Management Of Enterprise Activities	20
Барон Р. Д. Визначення пріоритетів інноваційних стратегій виробників кондитерської продукції	22
Бойчак Д. О. Роль і місце мотивації працівників, які здійснюють ЗЕД, серед інших елементів системи менеджменту підприємства	24
Бондар М. І. Інновації в агробізнесі	26
Верещинський Б. В. Сучасні інноваційні підходи у фінансовому менеджменті компанії	28
Войченко М. О. Державна фінансова підтримка сталого розвитку агросфери	30
Дронова Д. С. Інтелектуальний капітал як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основа його інноваційного розвитку	32
Іщук І. Р. Сучасна інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні	34
Клімова А. С. Впровадження інновацій в систему функціонування підприємства	36
Козак А. О. Сучасний менеджмент: проблеми та тенденції розвитку	38
Круць О. О. Соціальний менеджмент як елемент системи управління підприємства	40
Літінська Є. О. Сучасні стратегії маркетингової діяльності підприємств	42
Максименко Н. В. Управління лізингом: проблеми та перспективи розвитку ринку лізингових послуг в Україні	44
Максименко С. В. Особливості управління та використання форфейтингу в Україні	46
Нечитайло І. Ю. Огляд методів розрахунків ризиків в економіці: математичний підхід	48
Стогнієнко Ю. В. Система управління персоналом	50
Танащук Я. І. Стратегія обґрунтування контрактів на основі результатів для казенного підприємства	52
Уцеховська О. М. Детермінанти планування збалансованого інноваційно-інвестиційного розвитку	54
Целюх Я. О. Сучасне корпоративне волонтерство через призму класичних теорій мотивації	56

Дронова Д. С.,
студентка ХТЕІ
КНТЕУ

Керівник: к.е.н., доц.
Свченко В. В.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСНОВА ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Сьогодення вимагає від підприємств постійного розвитку задля збереження своєї конкурентоспроможності, що вже зовсім неможливо без застосування інноваційно-інтелектуальної діяльності. Основою отримання конкурентних переваг підприємства на сучасному ринку є ефективне використання нових нематеріальних інноваційних методів, зокрема, інтелектуального капіталу.

Наразі інтелектуальний капітал є визначальним з наявних видів капіталу підприємства, який відрізняється від інших складністю в оцінці його ефективності й в управлінні. Вивченню різнобічних аспектів інтелектуального капіталу присвятили чимало наукових праць такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Е. Брукінг, О. Б. Бутнік-Сіверський, В. М. Гесць, Дж. Гелбрейт, Д. Даффі, А. О. Дегтяр, Л. Едвінссон, А. Г. Жарінова, С. М. Ілляшенко, В. Л. Іноземцев, Б. Є. Кваснюк, Б. Б. Леоньев, Л. Мелоун й інші [1].

Інноваційна діяльність підприємства безперечно пов'язана з інтелектуальною працею персоналу, завдяки якій виникають ноу-хау і нові технології, методи організації виробництва, управління персоналом і суттєво підвищується ефективність будь-якого виду діяльності.

Зараз широко використовується визначення інтелектуального капіталу, як найвагоміших нематеріальних активів компанії, без яких неможливе існування підприємства і які можуть бути оцінені й використані компанією, при цьому не відбиваючись у фінансовій звітності [2]. В умовах постіндустріального суспільства, інтелектуальний капітал досліджується як важливий фактор формування стійкої конкурентоспроможності підприємства та його здатністю до інноваційної діяльності. Базою теорії інтелектуального капіталу можна назвати людський капітал, що застосовується підприємством з урахуванням усіх можливих унікальних і специфічних здібностей людини [1]. Саме інтелектуальні здібності людини можуть сприяти ефективному використанню відомих усім видів капіталу — матеріального та фінансового, знаходити нові шляхи розв'язання проблем, застосовуючи глибокий аналіз інформації.

Використання інтелектуального капіталу є найважливішим фактором досягнення успіху підприємством, бо пов'язане з найбільшою його цінністю — персоналом підприємства. Персонал має характеризуватися своїми високим професійними та кваліфікаційними рівнями, інноваційним і творчим підходом до виконання своїх обов'язків, здатністю пристосовуватися до організаційно-

технологічних змін, прагненням до самовдосконалення, вмінням ефективно використовувати сучасні інформаційні технології [2].

Чимало компаній в ієрархії ресурсів позиціонують інтелектуальний капітал як ключовий ресурс, тому на думку багатьох менеджерів дуже важливим є вкладання грошей у високоефективні стратегії розвитку персоналу компанії [3]. Управління людськими ресурсами наразі трансформується в управління саме розвитком людського капіталу, бо інтелектуальний капітал в економічному сенсі містить в собі робочу силу і економічний результат вкладень у неї. Інтелектуальний капітал це провідний ресурс розвитку підприємства, якісне управління яким може привести до успішного досягнення цілей підприємством, фінансова стійкість та збереження його конкурентних переваг, застосовуючи при цьому інноваційні методи.

В Україні формування, нагромадження та використання інтелектуального капіталу знаходиться на недостатньому рівні розвитку, це негативно впливає на можливості інноваційного розвитку всіх сфер економічної діяльності. У цей час у розвинених країнах світу формуються інноваційні системи, базою яких є інтелектуальний потенціал та наука [4].

Отже, в умовах постіндустріального інформаційного суспільства інтелектуальний капітал є умовою формування конкурентних переваг підприємства та його основою для інноваційної діяльності, адже поєднує у собі знання, навички, досвід, професіоналізм та творчі здібності людей, що є найбільш цінними ресурсами підприємства. Інтелектуальний капітал це найпотужніший економічний актив підприємства, вміння управління яким безперечно визначає успіх підприємства та подальші економічні вигоди.

Список використаних джерел:

1. Попело, О. В. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект і сучасні тенденції розвитку в Україні. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. № 2 (51). 2015. С. 66—68.
2. Уткіна, Ю. М. Інтелектуальний капітал як фактор забезпечення конкурентостійкості підприємств в глобальній економіці. *Економіка підприємства: Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 56. 2016. С. 60—66.
3. Понедільчук, Т. В. Інтелектуальний капітал: сутність та методи оцінки. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3288>.
4. Антонюк, В. П. Інтелектуальний капітал України: проблеми його формування та нагромадження. *Управління економікою: теорія та практика*. 2015. С. 3—14.

МІНІСТЕРСТВО ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ
ПЕНІТЕНЦІАРНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ



**ІНТЕГРАЦІЯ ТЕОРІЇ У ПРАКТИКУ:
ПРОБЛЕМИ, ПОШУКИ, ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**

**INTEGRATION OF THEORY INTO PRACTICE:
PROBLEMS, RESEARCHES, PROSPECTS UNDER
CONDITIONS OF MARTIAL LAW**

Матеріали
III Міжнародної науково-практичної конференції
(м. Чернігів, 01 листопада 2023 року)

Чернігів 2023

Шаршаткін Данило Юрійович ОСОБЛИВОСТІ ЗМІСТУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ – ФАХІВЦІВ З ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВІДУВАЛЬНО-ІНФОРМАЦІЙНОЇ РОБОТИ	111
Щербина Наталія Олексіївна НАУКОВО-ДОСЛІДНА РОБОТА ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ЗАСІБ АКТИВІЗАЦІЇ ЇХНЬОЇ ПІЗНАВАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	114
Якімець Юрій Михайлович РОЛЬ ПРАКТИКО-ОРІЄНТОВАНОЇ СПРЯМОВАНОСТІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ У ФОРМУВАННІ ОСОБИСТОСТІ МАЙБУТНЬОГО ФАХІВЦЯ	117
Dronova Daryna, Yevchenko Veronika CREATIVITY AS AN IMPORTANT COMPONENT OF THE PROFESSIONAL COMPETENCE OF ACADEMIC STAFF	120
Farmer Kathy, Henry Jeff, McLaughlin Sean J., Sye David OPEN RESOURCES AT MURRAY STATE UNIVERSITY FOR UKRAINIAN SCHOLARS WORKING ON TOPICS RELATED TO THE LAW AND SOCIOLOGY	124
Kosovych Olha PEDAGOGICAL FACILITATION IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF INCLUSIVE PROCESSES IN EDUCATION	130
Obrusna Svitlana, Chuban Viktoriia, Krichker Olha ETHICAL STANDARDS IN LEGAL PRACTICE	134

СЕКЦІЯ 3

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПСИХОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ: ОСОБИСТОСТІ, ГРУПИ, КОЛЕКТИВУ

Волеваха Ірина Борисівна, Кревська Ірина Валеріївна СТРЕС ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ ДЕФОРМАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДКВС	137
Єрмак Сергій Миколайович СТРЕСОСТІЙКІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я	140
Єсіна Олеся Андріївна ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ САМОІДЕНТИФІКАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ	143
Кайманова Яна Вікторівна ОСОБЛИВОСТІ ФІЗИЧНОГО І ПСИХІЧНОГО СТАНУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ, ЯКІ БРАЛИ УЧАСТЬ У БОЙОВИХ ДІЯХ	147
Клочко Алла Олексіївна ВПЛИВ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я НА МЕНТАЛЬНУ ПРОДУКТИВНІСТЬ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ	152
Криворучко Наталя Василівна ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ПРОФЕСІЙНОЇ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ ЖІНОК – ВПО	155
Криворучко Олександр Олександрович ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СУБ'ЄКТИВНОЇ КАРТИНИ СВІТУ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ	158
Мірошниченко Оксана Миколаївна ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ СТАНОВЛЕННЯ ОСОБИСТОСТІ КОЛАБОРАНТА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	161

лися питання, що мають практичну значущість для подальшої професійної діяльності.

Викладачам доцільно наповнювати зміст навчання інформацією стосовно організаційних, проєктно-конструкторських, управлінських, технологічних завдань і видів діяльності сучасного техніка-механіка, реалізовувати принцип зв'язку теорії з практикою, враховуючи типові види робіт, побажання роботодавців, економічні й екологічні вимоги тощо. Оновлення й удосконалення змісту спрямовані на всебічний розвиток особистості, формування її світогляду, моральних, естетичних, фізичних якостей, інтересів, потреб, загальної культури тощо.

Сутність практико-орієнтованого навчання полягає в тому, щоб уже під час навчання в коледжі сформувати систему знань, умінь та якостей особистості, які дозволили б студентам самостійно продовжувати освіту, вдосконалювати себе, вільно орієнтуватися у складних соціальних і професійних проблемах, успішно адаптуватися до швидкоплинних викликів суспільства та ринку праці, здобувати необхідні знання, опановувати нові вміння і навички.

Нині основними якостями фахівця автотранспортної галузі є розвинуте системне мислення, оволодіння методологічними знаннями, які дозволяють оперувати здобутою інформацією, шукати нову, опановувати різні види діяльності; активна життєва та професійна позиція, потреба щодо професійного й особистісного зростання та самовдосконалення. Неперервність професійної освіти забезпечується опорою на досягнутий рівень підготовки, постійним удосконаленням, підвищенням її рівня, наступністю у змісті професійної освіти, систематичним оновленням і поглибленням навчального матеріалу.

Dronova Daryna,

master student of higher education
of Ukrainian Engineering Pedagogics Academy;

Yevchenko Veronika,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and
Trade Entrepreneurship Ukrainian Engineering Pedagogics Academy

CREATIVITY AS AN IMPORTANT COMPONENT OF THE PROFESSIONAL COMPETENCE OF ACADEMIC STAFF

Due to the development of digitalisation of education and the need to bring national education in line with international standards,

there is a need to research and implement the development of creativity of academic staff as an important component of their professional competences.

The existing socio-economic changes in society as a whole, the competitive nature of relations between educational institutions, and the gradual humanisation of the education system require creative activity and innovative activity of teachers, which contributes to the effective solution of emerging problems. It is innovations that push teachers to the latest scientific achievements, and innovative educational institutions gain competitive advantages and thus outpace other structural elements of the education system in their development. That is why creativity is definitely an important aspect of the professional competence of academic staff, and today it is also becoming a driving force in the development of its innovation activities and contributes to the efficiency and quality of services provided.

The term "creativity" has appeared in the world of education relatively recently, it is borrowed from the conceptual apparatus of psychology and gives a new meaning to the coverage of pedagogical phenomena [1].

Creativity is characterised by a constructive departure from the usual patterns of thinking, behaviour and actions of an individual and is the main competence that determines the professional growth and development of a teacher, his or her transition from one level of professionalism to another. Creative competence in the structure of teacher's competences reflects the creative achievements of the individual at different stages of professional activity and is understood as the ability to create new professional products and high performance through the realisation of the individual's creative abilities.

The work of a teacher implies the continuous presence of creative activity, as it is aimed at the formation and development of not only professionals in a particular field, but primarily a well-rounded personality. This is what determines the importance, complexity, diversity and subtleties of teaching.

The characteristics of the creative product of scientific and pedagogical activity are uniqueness, novelty, usefulness of the decisions made and the overall productivity of pedagogical activity, which is expressed in the optimal organisation of activities [2].

It is worth noting that creativity can be present in any type of teacher's activity – pedagogical, communicative or organisational.

A high level of teacher's creativity largely depends on the development of certain skills, available knowledge, abilities and personal qualities that are necessary for creative activity, namely:

- level of intelligence and appropriate ingenuity. Activation of a person's research activity, which is the ability to collect and store new ideas;
- the ability to leave the comfort zone. Increasing the number of new ideas when the usual methods of solving problems no longer work;
- flexibility, critical thinking. The ability to expand your own perception of the situation and strategies for solving non-standard problems;
- metaphoricality. Symbolic and associative thinking, emotional elation in creative situations, good imagination, fantasy;
- ability to take risks, desire to overcome stereotypes;
- communication and oratory skills, empathy;
- high culture, spirituality and value orientation;
- desire for continuous development, openness, interest in environmental changes;
- ability to see things through to the end;
- ability to improvise and quickly process new information [1; 3; 4].

At the personal level, the creative activity of a research and teaching staff member can be seen as a process of self-determination for a new, constructive change of self, own professional position and overcoming obstacles to self-realisation.

In general, scientific and pedagogical creativity can be considered in four main aspects, such as:

1. Purposeful change, introduction of innovations in the educational process.
2. The process of creating new technologies, methods and programmes that update the quality of the educational process.
3. Search, adaptation and implementation of effective methods and programmes in the educational process and practice.
4. Implementation of research, creative, reflective, innovative research, creative, reflective activities, as well as scientific, methodological and independent solution of professional problems [5].

Today, there is an urgent problem of continuous development of a new type of teachers who have professional creativity, think outside the box and can interest pupils and students with their knowledge, broadening their horizons.

Modern research and teaching staff contribute to the development and realisation of the creative abilities of young people who shape the future of our country. More effective in developing creativity are teachers who know the methodology and organisation of research activities and strive to acquire the latest knowledge not only in their field of study but also in any other field of knowledge.

In order to realise the creative potential of teachers in full, it is necessary to start with stimulating creativity at the stage of training of future specialists, and then systematically apply methods and techniques to stimulate creative research, create a creative educational environment, and promote additional continuous training of teachers using information technology in particular. At the state level, it is necessary to introduce systems to create tools for determining the level of development of creative abilities of pupils, students and academic staff.

References

1. Basiuk, L., Dobroskok, I. (2017), "Development of creativity as a prerequisite for the professional training of future service professionals", *Humanitarium*, Vol. 39, Issue 2, pp. 7–16.
2. Illiakhova, M. V. (2018), Creative competence of a scientific and pedagogical worker: theoretical and methodological analysis, № 61, T. 1, pp. 73.
3. Bondarenko, N. V. (2019), The mainstream of educational progress in Ukraine – competence creativity, "Science progress in European countries: new concepts and modern solutions": *Papers of the 9th International Scientific Conference*, September 6, Stuttgart, Germany.
4. Antonova, O. Ye. (2017), "Creativity as a leading component of future teacher's readiness for professional activity", *Bulletin of Zhytomyr Ivan Franko State University. Pedagogical sciences*, Issue 2, pp. 5–9.
5. Barko, V. I. (2010), "The role of creativity in the formation of professional competence", *Bulletin of the National Academy of Ukraine: a collection of scientific papers*, NUAU, Kyiv, Issue 6 (19), pp. 69–76.