

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ім. М.П. Поліщука

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КОЧЕРЖИНСЬКА Ольга Віталіївна

УДК:331.108.2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення управління мотивації персоналу в умовах
ТОВ «НВП «Промкомплект»

Спеціальність 073 Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Присяжнюк Оксана Федорівна
Кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Кочержинська О. В. – Удосконалення управління мотивації персоналу в умовах ТОВ «НВП «Промкомплект». Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій і адміністрування». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2020.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти механізму оптимізації управління мотивації персоналу підприємства. Досліджено сучасний стан управління мотивацією персоналу на підприємстві. Визначено стратегічні напрями удосконалення системи мотивації та розроблено заходи щодо її покращення.

Ключові слова: персонал, мотивація, управління персоналом, система мотивації, оцінка мотивації

ANNOTATION

Kocherzhynska O.V. - Improving the management of staff motivation in terms of LLC "SPE" Promkomplekt ". Manuscript.

Qualification work on advanced training "Master" in specialty 073 "Management" specialization "Management of organizations and administration". - Polissya National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2020.

The theoretical, methodical and practical aspects of the mechanism of optimization of management of motivation of the personnel of the enterprise are investigated in qualification work. The current state of personnel motivation management at the enterprise is studied. Strategic directions of improvement of motivation systems are defined and measures for its improvement are developed.

Key words: personnel, motivation, personnel management, motivation system, motivation assessment

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1.	Соціально-економічна сутність мотивації персоналу	7
1.2.	Методи управління мотивацією персоналу підприємства	9
1.3.	Оцінка персоналу підприємства як важлива ланка в управлінні мотивацією	10
Висновки до розділу 1		12
РОЗДІЛ 2	ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НВП «ПРОМКОМПЛЕКТ»	14
2.1.	Організаційно-економічна характеристика підприємства	14
2.2.	Аналіз персоналу підприємства	19
2.3.	Оцінка ефективності системи мотивації на підприємстві	21
Висновки до розділу 2		23
РОЗДІЛ 3	УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ НА ТОВ «НВП «ПРОМКОМПЛЕКТ»	24
3.1.	Визначення стратегічних напрямів удосконалення системи мотивації на підприємстві	24
3.2.	Розробка заходів щодо покращення управління мотивацією та оцінка їх ефективності	26
Висновки до розділу 3		28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ		29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		31
ДОДАТКИ		35

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Персонал підприємства – це рушійна сила його ефективно діяльності. Проте, кожна людина, буде працювати на результат, лише при наявності стимулу до праці. Таким чином для ефективного функціонування на підприємстві повинна бути розроблена ефективна система управління мотивації персоналу, яка буде підтримувати та підвищувати рівень вмотивованості у працівників. Отже, формування якісної системи мотивації на підприємствах є достатньо актуальним питанням.

Аналіз останніх досліджень. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації персоналу зробили такі автори, як: О. Богуцький, Л. Верещагіна, Ф. Герцберг, І. Кареліна, Е. Лоулер, П. Мартін, А. Маслоу, Л. Портер, Ш. Річч, А. Файхоль, М. Фоллет та інші. Незважаючи на широке коло досліджень, тема управління мотивацією персоналу потребує постійного удосконалення за умови розвитку суспільства та підприємств.

Мета та завдання дослідження. *Метою* даної кваліфікаційної роботи є розробка науково-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління мотивацією персоналу в умовах ТОВ «НВП «Промкомплект».

Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено наступні *завдання*, а саме:

- визначити соціально-економічну сутність мотивації персоналу;
- розглянути методи управління мотивацією персоналу підприємства;
- дослідити оцінку персоналу підприємства як важливу ланку в управлінні мотивацією;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати персонал підприємства;
- оцінити ефективність системи мотивації на підприємстві;
- визначити стратегічні напрями удосконалення системи мотивації на підприємстві;

- розробити заходи щодо покращення управління мотивацією та оцінити їх ефективність

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* кваліфікаційної роботи є процес управління мотивацією персоналу підприємства. *Предметом* дослідження є сукупність теоретико-методологічних і практичних аспектів управління мотивацією персоналу на ТОВ «НВП «Промкомплект».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети було використано метод пошуку та збору інформації; табличний метод та графічний методи, для відображення узагальнення розрахунків та певних залежностей, метод економічного та стратегічного аналізу для аналізу динаміки показників; метод узагальнення для написання висновків роботи.

Інформаційну базу становлять підручники, посібники, статті, монографії, наукові праці, фінансова звітність досліджуваного підприємства за 2017-2019 рр., ресурси мережі Інтернет де висвітлюється дана тема

Елементи наукової новизни одержаних результатів. У кваліфікаційній роботі розроблено систему управління мотивацією персоналу ТОВ «НВП «Промкомплект».

удосконалено:

- систему преміювання працівників підприємства та мотиваційний механізм на основі таких показників, зменшення долі браку продукції, та безперебійна робота устаткування;
- розроблено та запропоновано програму лояльності для працівників;
- розроблено графік підвищення професійних якостей персоналу підприємства.

дістали подальшого розвитку:

- способи підвищення якості персоналу підприємства;
- методи проведення оцінки ефективності використання матеріальної мотивації персоналу.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та пропозиції роботи стосовно удосконалення управління мотивацією

персоналу прийняті до уваги та використовуються в умовах ТОВ «НВП «Промкомплект».

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати досліджень кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на Науково-практичній конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених «Наукові читання – 2020» (15 травня 2020 р.) – Житомир, 2020

Публікації. За темою дослідження опубліковано 2 наукові праці обсягом 0,41 д.а.:

1) Кочержинська О.В. Механізм оцінки персоналу підприємств. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія і практика ефективного розвитку» (5 грудня 2019 р.) – Житомир, 2019.

2) Кочержинська О.В. Формування стратегії управління персоналом з урахуванням його якісних характеристик. Науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених «Наукові читання – 2020» (15 травня 2020 р.) – Житомир, 2020.

3) Кочержинська О.В. Переваги застосування методу КРІ (Key Performance Indicators) при оцінці якості персоналу. VI Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія і практика ефективного розвитку» (3 грудня 2020 р.) – Житомир, 2020.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Дана наукова робота викладена на сторінках 30 і складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій. Робота налічує 6 таблиць, 3 рисунки, 23 додатка. Список використаних джерел налічує 40 джерел та викладений на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Соціально-економічна сутність мотивації персоналу

Головний аспект результативної праці людини та її вирішальний чинник – мотивація.

У економічній літературі, серед дослідників мотивації персоналу, і досі не має єдиного визначення цього поняття. Одні автори вважають що мотивація – це процес, завдяки якому підприємство стимулює персонал задля досягнення поставлених цілей. Інші автори стверджують, що це система свідомого вибору поведінки людиною, підґрунтям для якої виступають внутрішні та зовнішні фактори [1, с. 266].

Деякі визначають «мотивацію» як «систему-процес», акцентуючи на довготерміновому процесі впливу на працівників з метою змінити параметрів їх ціннісних орієнтирів та інтересів. Різні підходи, щодо трактування поняття «мотивація» наведені в додатку А.

На нашу думку, заслуговує на увагу визначення, яке пропонує О.С. Бакуліна : «...мотивацію можна визначити як систему факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства» [4, с.14].

Схематично мотивацію персоналу, з позиції системного підходу представлено у додатку Б. Вихідним моментом стає потреба, усвідомлюючи яку у людини виникає інтерес, який штовхає її до спонукальних дій (мотиву). Для формування у працівника відповідних мотивів, система управління персоналом використовує певні стимули. Сформований мотив має в собі ціль, яку працівник досягає в процесі діяльності. Результат, який отримано в

процесі діяльності або задовольняє, або не задовольняє потребу, яка виникла с самого початку.

Виникнення мотивації у людини формується під впливом зовнішніх факторів та внутрішніх чинників. Мотиви, які виникають можна поділити на ті що базуються на уникненні невдач, і ті, основою яких виступає бажання досягти успіху (рис. 1.1).

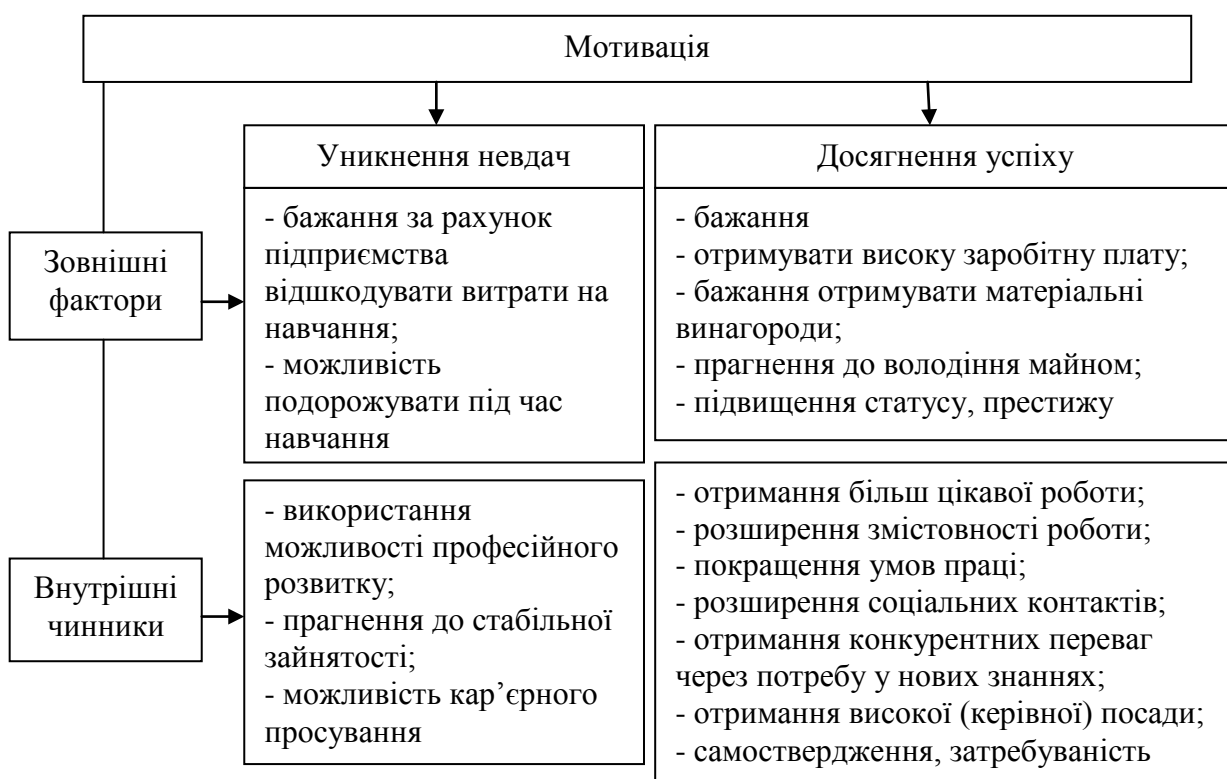


Рис. 1.1. Класифікація мотивів за впливом зовнішніх факторів та внутрішніх чинників

Джерело: узагальнено автором на основі [8]

Таким чином, мотивація – це складна система, на яку здійснюють вплив внутрішні та зовнішні фактори. Підґрунтям для виникнення мотиву виступає потреба, яка переходить у інтерес, з якого вже формується мотив, який в свою чергу стає ціллю. Після визначення цілі людина приступає до здійснення діяльності, результатом якої і є задоволення або не задоволення потреби, що виникла на початку.

1.2. Методи управління мотивацією персоналу підприємства

У сфері менеджменту виокремлюють три основні підходи щодо управління персоналом:

1. Економічний – людина, як об’єкт управління, головний інтерес – це праця людини, що вимірюється витратами робочого часу та заробітною платою. Мотивація, в першу чергу, матеріальна, підвищення зарплати, премії, додаткові виплати тощо.

2. Органічний – сукупність цілей, методів та стратегій впливу на людину. Мотивація – на рівні взаємодії керівництва та працівників.

3. Гуманістичний – врахування поведінки людини та організації, як культурного феномену. Мотивація – нематеріальне стимулювання, забезпечення відпочинку, сприятливі умови праці тощо [1, с.38].

У додатку В наведені методи мотивації персоналу, які визначені у економічній літературі. Варто зазначити, що серед всіх методів мотивації персоналу, найбільш ефективними є нестандартні, оскільки вони засновані на креативному підході та не вимагають значних фінансових витрат. Основні види мотивації, які використовуються на сучасних підприємствах подані в додатку Г.

В сучасній економічній ситуації необхідно вживати одночасно увесь комплекс заходів мотивування: матеріальне, моральне та соціальне. Брайан Трейсі, автор книги «Мотивація», зазначає сенс ефективного мотивування полягає в тому, щоб створити середовище, в якому кожна людина буде мати бажання та зможе працювати на 100% [35]. Автор зазначає існування чотирьох факторів, що діють на кожному підприємстві та визначають рівні мотивації персоналу в позитивний або негативний бік.

В основі мотивації будь-якої людини в будь-якій компанії полягають такі фактори: стиль керівництва; система винагород; атмосфера в компанії; структура роботи. На мотивацію працівників впливає цілий комплекс чинників, які взаємодіючи підсилюють дію один одного (рис. 1.2).

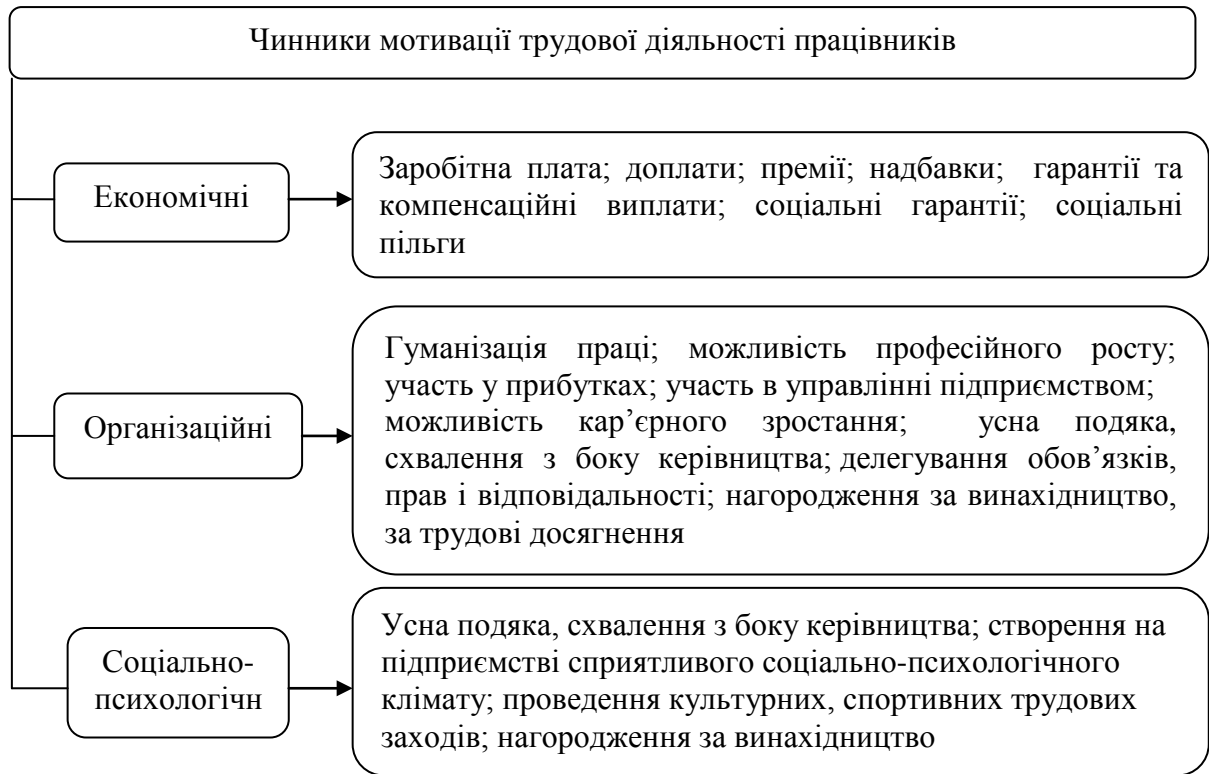


Рис. 1.2. Чинники комплексного мотиваційного впливу на працівників підприємства

Джерело: складено автором на основі [18, с.86]

Також виокремлюють три основні мотивуючі складові, які впливають на ентузіазм та відданість працівників: заохочення, визнання і підтримка.

Отже, в процесі мотивації персоналу варто використовувати різні методи в різних ситуаціях, та поєднувати фактори та чинники, що сприяють підвищенню мотивації трудової діяльності працівників.

1.3. Оцінка персоналу підприємства як важлива ланка в управлінні мотивацією

Оцінки персоналу підприємства проводиться у різних модифікаціях, і як елемент управління, і як система атестації працівників. Отримані результати оцінки дають зрозуміти сильні та слабкі сторони персоналу, визначити його наявний потенціал, а також сформувати систему

удосконалення індивідуальних здібностей працівника для підвищення його кваліфікації.

Основними цілями оцінки персоналу є:

- адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);
- інформативні – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

У додатку Д надано загальну систему формування оцінки мотивації праці персоналу. Для оцінки персоналу використовують різні методи, проте зазвичай вони поєднані у три групи, відповідно до напрямку: якісні методи, кількісні методи та комбіновані, їх характеристика подана у додатку Е.

Основні показники оцінки персоналу для формування системи мотивації наведені в додатку Ж. Комплексний показник оцінки якості персоналу можна відобразити наступною формулою:

$$K_{яп} = K_{осв} + K_{досх} + K_{яр} + K_{р} \quad (1.1)$$

де $K_{осв}$ – коефіцієнт якості освіти, стажу, віку;

$K_{досх}$ – коефіцієнт якості ділових та особистісних характеристик;

$K_{яр}$ – коефіцієнт якості роботи;

$K_{р}$ – коефіцієнт результативності [15, с.119]

Резерви підвищення якості робочої сили виявляються на основі співвідношення отриманих результатів та еталонних значень.

Все частіше менеджери HR - відділів та компанії, які надають консультації щодо оцінки персоналу використовують у своїй роботі комплексні універсальні методи.

Одним із популярних на сьогодні методів оцінки є метод КРІ (Key Performance Indicators), що з англійської перекладається як «ключові показники ефективності». Цей метод поєднує в собі оцінку, і якісних характеристик, і мотивації персоналу. За його допомогою можна визначити ефективність працівника, а саме його здатність щодо досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства [40].

Даний метод оцінки заснований на підходах оцінки праці за реальними досягненнями працівників з використанням механізмів об'єктивних вимірів. Для застосування методу КРІ на підприємстві повинні бути розроблені для кожної посади дві моделі поточних результатів і компетенцій у вигляді таблиці. Отриманий результат відображає ступінь виконання або перевиконання норми. Головною перевагою методу КРІ є те, що це прозорий механізм оцінки роботи співробітників, а керівництво має інструмент для коригування роботи підлеглих, якщо поточні результати діяльності відстають від запланованих.

Загалом існує велика кількість методів оцінки персоналу, вибір яких напряму залежить від того в якій галузі працює підприємство, на якому ринку, в якому сегменті, та обирається керівниками підприємства самостійно.

Висновки до розділу 1

Управління мотивацією персоналу важлива ланка в системі управління підприємством. Поштовхом для виникнення мотиву у людини є поява потреби, потім виникає ціль, яка спонукає людину до діяльності, результатом якої є певним чином задоволення або незадоволення потреби, що виникла на початку.

Мотивація поділяється на два види: зумовлена внутрішніми умовами (особистісні фактори) та зумовлена зовнішніми умовами. Існують різні методи мотивації персоналу, основними з яких є: грошове стимулювання

(заохочення, премії, компенсації, надбавки та ін.); не грошове стимулювання (наявність соціальних установ підприємства, гнучкий графік, поліпшення умов праці, путівки в санаторії та ін.) та організаційне (похвала від адміністрації, підвищення кваліфікації, підвищення по службі та ін.).

Для формування ефективної системи мотивації на підприємстві необхідно проводити оцінку діяльності персоналу та діючого мотиваційного механізму. Оцінку якості персоналу проводять за допомогою трьох основних груп методів: якісних, кількісних та комбінованих. Отримані результати виступають підґрунтям для розробки системи мотивації та ефективного управління персоналом підприємства.

Кожне підприємство формує свою власну систему мотивації персоналу базуючись на визначених мотивах та потребах працівників. Ефективна система мотивації персоналу – це з одного боку, налаштований на максимальне досягнення поставлених цілей та завдань підприємства персонал, а з іншого боку – це задоволення потреб кожного працівника та можливість розкрити всій потенціал у повної мірі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НВП «ПРОМКОМПЛЕКТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробниче підприємство «Промкомплект»», скорочене найменування ТОВ «НВП «Промкомплект»», створене у відповідності до законодавства України 13 квітня 1998 року. Місце знаходження та юридична адреса: вул. Садова, буд. 1, с. Білошиці, Коростенський р-н., Житомирська обл.

Основний вид діяльності підприємства - продаж та ремонт гірничо-добувного та сільськогосподарського обладнання і його складових частин.

Організаційна структура управління на ТОВ «НВП «Промкомплект» є лінійно-функціональною (додаток И). Директор підприємства є одноосібним виконавчим органом Товариства, який здійснює управління його поточною діяльністю. Безпосередньо директору підприємства підпорядковані: комерційний директор, головний бухгалтер, начальник виробництва, юридично-кадрова служба, головний інженер та секретар.

Аналіз обсягів реалізації товарів та надання послуг ТОВ «НВП «Промкомплект» у 2017-2019 рр. (додаток К). У 2019 р. порівняно з 2017 р. обсяг реалізації продукції та надання послуг скоротився на 43,32% або на 4502,8 тис. грн. Реалізація продукції зменшилась на 40,36% або на 2853,0 тис. грн., надання послуг скоротилось на 49,61% або на 1649,8 тис. грн. Серед реалізації товарів найбільше скорочення відбулось у групі інші товари, а саме на 69,51% та шестерні, колеса, рейки зубчасті на 46,12%. Серед послуг найбільше скоротилось надання послуг ремонту, монтажу та налагодження гірничо-шахтного обладнання на 67,16%.

Для аналізу фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства, спочатку розглянемо динаміку та структуру формування його

активів та зобов'язань (додатки Л, М). Необоротні активи у 2019 р. становлять у структурі активів 21,15% та мають зменшення порівняно з 2017р. у структурі активів 2,39 п.с. Найбільше скорочення відбулось серед основних засобів на 21,12% або на 380,4 тис. грн. Аналіз структури зобов'язань підприємства показав, що власний капітал у 2019 р. становить 92,14% та має зростання у структурі пасивів на 3,49 п.с. порівняно з 2017 р. Поточні зобов'язання підприємства скоротились на 37,12% або на 327,0 тис. грн. Найбільше скорочення відбулось у поточні кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, а саме на 312,7 тис. грн. порівняно з 2017 р. Це в першу чергу пов'язане і зі скороченням обсягів господарської діяльності підприємства у 2019 р.

Для повного відображення ситуації, щодо скорочення обсягів діяльності ТОВ «НВП «Промкомплект» розглянемо формування показників фінансових результатів підприємства за 2017-2019 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Показники формування фінансових результатів діяльності
ТОВ «НВП «Промкомплект»**

Показник	2017	2018	2019	Відхилення 2019 від 2017	
				+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	10393,7	5902,1	5890,9	-4502,8	-43,32
Собівартість реаліз. продукції та наданих послуг, тис. грн.	7531,4	4192,8	4785,1	-2746,3	-36,46
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	2862,3	1709,3	1105,8	-1756,5	-67,37
Інші операційні доходи, тис. грн.	358,1	16,0	21,8	-336,3	-93,91
Інші операційні витрати, тис. грн.	2618,4	1746,1	1180,2	-1438,2	-54,93
Фінансові результати від опер. діял. прибуток (збиток), тис. грн.	602,0	-20,8	-52,6	-654,6	-108,74
Інші доходи, тис. грн.	0,7	5,0	0,5	-0,2	-28,57
Інші витрати, тис. грн.	12,7	15,1	23,4	+10,7	184,25
Фінансові результати до оподаткування: прибуток (збиток), тис. грн.	590,0	-30,9	-75,5	-665,5	-112,8
Витрати з податку на прибуток, тис. грн.	158,2	19,9	0,0	- 158,2	-100,0
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн.	431,8	-50,8	-75,5	-507,3	-117,48

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

За отриманими результатами бачимо, що чистий дохід підприємства у 2019р. порівняно з 2017 р. на 4502,8 тис. грн. Собівартість продукції та наданих послуг зменшилась на 2746,3 тис. грн. Валовий прибуток скоротився на 1756,5 тис. грн. Значно скоротились інші операційні доходи підприємства, а саме на 336,3 тис. грн. у 2019 р. порівняно з 2017 р. Операційний прибуток зменшився на 654,6 тис. грн. Зазначимо, що у 2019 р. підприємство отримало збиток від операційної діяльності у розмірі 52,6 тис. грн., також завдяки зростанню інших витрат підприємства у 2019 р. порівняно з 2017 р. на 23,4 тис. грн., чистий збиток у 2019 р. становить 75,5 тис. грн.

Для уявлення повної картини економічного та фінансового стану підприємства розглянемо показники його ліквідності, платоспроможності, ділової активності (табл. 2.2, 2.3, 2.4).

Таблиця 2.2

Динаміка показників оцінки ліквідності підприємства на кінець року

Показники	Норм.	Роки			Відхилення 2019р. до 2017р +,-
		2017	2018	2019	
1.Коефіцієнт загальної ліквідності	>1-2	6,73	9,19	10,03	+3,3
2.Коефіцієнт поточної ліквідності	>0,6	1,68	1,64	2,13	+0,45
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,17	0,12	0,08	-0,09
4.Чистий оборотний капітал	>0	+5053,7	+4955,9	+5003,1	-50,6

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, у 2019 р. порівняно 2017 р. коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 3,3 п. та становить 10,03, він є вище нормативу. Цей коефіцієнт вказує на частину короткострокових зобов'язань, що підприємство спроможне погасити з найбільш легко реалізованої частини активів – оборотних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2019 р. порівняно 2017 р. зріс на 0,45п. та становить у 2019 р. 2,13, та є вищим за норматив. Він вказує на частину поточних зобов'язань, за рахунок найбільш ліквідних активів підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2019 р. порівняно з 2017 р. погіршився та має зменшення на 0,09 п. і становить у 2019 р. 0,08, він є меншим за нормативне значення. Показник дозволяє визначити частину короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати кредиторської заборгованості й реалізації інших активів. Робочий капітал - «фінансова подушка» підприємства, дає можливість погасити всі або більшу частину короткострокових зобов'язань та продовжувати роботу, у 2019 р. порівняно з 2017 р. скоротився на 50,6 тис. грн. та становить у 2019 р. 5003,1 тис. грн.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ділової активності

ТОВ «НВП «Промкомплект»

Показники	Роки			Відхилення 2019р. до 2017р +,-
	2017	2018	2019	
1.Коефіцієнт оборотності активів	1,4	0,79	0,83	-0,57
2.Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,89	1,03	1,06	-0,83
3.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,08	6,6	5,33	-2,75
4.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	11,79	9,84	10,63	-1,16
5.Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,83	0,93	1,07	-0,76
6.Коефіцієнт оборотності основних засобів	5,52	3,41	3,83	-1,69
7.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,56	0,87	0,9	-0,66

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників ділової активності підприємства показав, що у 2019 р. порівняно 2017 р. всі показники мають тенденцію до погіршення. Так коефіцієнт оборотності активів зменшився на 0,57 п. та становить у 2019 р. 0,83, тобто на одну гривню активів припадає 0,83 грн. реалізованої продукції підприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2019 р. порівняно з 2017 р. характеризується зменшенням на 0,66п. та становить у 2019 р. 0,9, цей коефіцієнт вказує на ефективність використання власного капіталу та вказує суму товарів, що було виготовлено на залучені кошти

акціонерів. Отже, власний капітал почав використовуватись менш ефективно у 2019 р.

Таблиця 2.4

**Аналіз показників платоспроможності
ТОВ «НВП «Промкомплект»**

Показники	Норма- тив	Роки			Відхилення 2019р. до 2017р +,-
		2017	2018	2019	
1.Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	<1	0,12	0,09	0,08	-0,04
2.Коефіцієнт автономії	>0,5	0,88	0,91	0,92	+0,04
3.Коефіцієнт маневреності власних коштів	>0,2	0,73	0,75	0,77	+0,04
4.Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	>0,4	0,08	-0,004	-0,001	-0,081
5.Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	Збіль- шення	0,07	-0,004	-0,01	-0,08

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників платоспроможності підприємства показав, що у 2019р. коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів зменшився на 0,04 п. та становить 0,08. Коефіцієнт автономії зріс на 0,04п. та становить у 2019р. 0,92, тобто підприємство на 92,0% фінансується за рахунок власних коштів. Коефіцієнт маневреності власних коштів зріс на 0,04 п. та становить у 2019р. 0,77, він є меншим за нормативне значення, та характеризує ступінь мобільності власного капіталу. Коефіцієнт ефективності власних коштів у 2019 р. має від'ємне значення, оскільки підприємство отримало збиток у 2019р. Також від'ємне значення у 2019р. має коефіцієнт використання фінансових ресурсів всього майна.

Отже, дослідивши фінансову діяльність ТОВ «НВП «Промкомплект» можна сказати, що підприємство є збитковим, показники ділової активності мають тенденцію до погіршення, затримується розрахунок кредиторам та сповільнюється отримання коштів від дебіторів за розрахункам.

2.2. Аналіз персоналу підприємства

Для проведення аналізу персоналу досліджуваного підприємства, спочатку проаналізуємо його склад та структуру за категоріями працівників (додаток Н). Аналіз працівників підприємства за категоріями показав, що найбільш за все скоротився основний виробничий персонал, а саме на 8 осіб, або на 30,77% та у загальній структурі працівників становить у 2019 р. 54,54% та має скорочення на 0,78 п.с. Серед управлінського персоналу найбільше скоротились спеціалісти, а саме на 33,33% або на 2 особи. Службовці та керівники у 2019 р. порівняно з 2017р. мають скорочення на 1 особу. Найбільшу вагу у структурі у 2019 р. займає основний виробничий персонал – 54,54%, найменшу допоміжний виробничий персонал – 9,09%.

За статевою структурою на підприємстві переважають чоловіки. Так у 2019 р. вони складають 78,79% від всього персоналу підприємства, але відбулось їх скорочення на 4,19 п.с. у загальній вазі персоналу у 2019 р. порівняно з 2017 р. Така структура персоналу підприємства за статтю характеризується напрямком діяльності підприємства. Жінки у 2019 р. складають 21,21% від загальної структури персоналу.

За віком, найбільшу вагу у структурі персоналу займають працівники від 31 до 45 років, а саме у 2019 р. вони складають 63,64% від загальної структури персоналу. Це обумовлюється в першу чергу шириною діапазону, а в другу – людина в цьому віці найбільш працездатна. Найменш вагу у структурі персоналу за віком займають працівники від 56 років, а саме у

За структурою персоналу за освітою у 2019 р. персонал з вищою освітою становить 57,57% у загальній структурі персоналу, але має скорочення на 2,0 п.с. Персонал з середньою спеціальною та технічною освітою становить у 2019 р. 39,4%, з середньою загальною – 3,03%.

Проведемо аналіз показників руху персоналу ТОВ «НВП «Промкомплект» у період 2017-2019 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники руху персоналу на ТОВ «НВП «Промкомплект»

Показники	Роки			Відхилення 2019 до 2017 рр.	
	2017	2018	2019	+/-	%
	1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	47	40	33	-14
2. Прийнято працівників, осіб	4	3	2	-2	-50,0
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	11	10	4	-7	-63,63
– за власним бажанням	5	4	2	-3	-60,0
– за порушення дисципліни	0	0	0	0	0
– по скороченню штатів	6	6	2	-4	-66,66
– з інших причин	0	0	0	0	0
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,080	0,075	0,060	-0,020	–
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,234	0,25	0,121	-0,113	–
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,106	0,1	0,06	-0,046	–
7. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,91	0,92	0,94	+0,03	–

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз показників руху персоналу підприємства показав, що у 2019 р. порівняно з 2017 р. коефіцієнт прийняття кадрів зменшився на 0,02 п. Коефіцієнт вибуття скоротився на 0,113 п. Коефіцієнт плинності кадрів має скорочення на 0,046 п., що є позитивним явищем. Коефіцієнт стабільності у 2019р. зріс на 0,03 п. порівняно з 2017 р. та становить 0,94 п.

Проведена оцінка якості керівного персоналу підприємства за методикою, яка наведена у п.1.3 подана у додатку П. Середнє значення коефіцієнту результативності є дещо меншим за еталонне значення та становить 2,87. Так коефіцієнт якості освіти, стажу, віку керівного персоналу є вищим за еталон, та становить 1,1 – це говорить про те, що керівники підприємства мають високий рівень освіти, значний стаж та знаходяться у самому працездатному віці. Нижчим за еталон є коефіцієнт ділових та особистісних якостей, який становить 0,91, це свідчить про те, що необхідно займатись розвитком ділових якостей у керівного персоналу, що буде мати вплив на підвищення діяльності підприємства. Коефіцієнт результативності праці є дещо нижчим за еталон, та становить 0,86.

Результати оцінки якості виробничого персоналу досліджуваного підприємства подані у додатку Р. Якість персоналу є на середньому рівні та становить 3,07 балів. Необхідно підвищувати мотивацію персоналу, розвивати спеціальні нахили, підвищувати компетентність, професійні навички. Проводити заходи, щодо підвищення якості персоналу, а саме курси підвищення кваліфікації, тренінги, проводити переведення персоналу з одного цеху в інший, для опанування іншими видами робіт.

2.3. Оцінка ефективності системи мотивації на підприємстві

Система матеріального стимулювання на ТОВ «НВП «Промкомплект» регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці», іншими нормативно-правовими актами, Генеральною та Галузевою угодою. На підприємстві відсутні внутрішні нормативні акти, які б регламентували порядок матеріального стимулювання та мотивації персоналу.

Основні елементи матеріальної мотивації праці на ТОВ «НВП «Промкомплект» наведені в додатку С. Проведений аналіз складу та формування додаткового ФОП на ТОВ «НВП «Промкомплект» у період 2017-2019 рр. (додаток Т), показав, що найбільшу вагу у структурі загального ФОП він становив у 2018 р, а саме 17,0%. У 2017 р. та у 2019 р. він займає 15,0% у структурі загального ФОП. Варто зазначити, що у 2018 р. порівняно з 2017р. надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів зросли на 11,43%. У 2019 р. порівняно з 2018 р. вони навпаки зменшились на 21,8%. У 2018 р. порівняно з 2017 р. відбувалось також зростання суми, що була спрямована на премії та винагороди, що носять систематичний характер, а саме на 9,5%, але вже у 2019 р. порівняно з 2018 р. вони зменшились на 15,8%. Виплати пов'язані з індексацією заробітної плати протягом 2017-2019 рр. характеризуються зменшенням, така ж сама ситуація простежується і з оплатою за невідпрацьований час. Додатковий ФОП

складає у структурі загального ФОП близько 15%, що є низьким показником. Для мотивації персоналу даний показник повинен становити близько 20% та більше.

Проаналізуємо рівень продуктивності праці на підприємстві у період 2017-2019 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Рівень продуктивності праці на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення 2019р. до 2017 р. (+/-)
	2017	2018	2019	
Продукція у порівняльних цінах, тис. грн.	10393,7	5902,1	5890,9	-4502,8
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб.	47	40	33	-14
Середньорічна чисельність виробничого персоналу, осіб.	31	25	21	-10
Середньорічна продуктивність праці працівників, тис. грн. / особу.	221,14	147,55	178,51	-42,63
Середньорічна продуктивність праці виробничого персоналу, тис. грн./особу.	352,89	236,08	280,52	-72,37

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У 2019 р. порівняно з 2017 р. середньорічна продуктивність праці всіх працівників зменшилась на 42,63 тис. грн. /ос. та у 2019 р. становила 178,51 тис. грн. /ос. Середньорічна продуктивність праці виробничого персоналу у 2019 р. порівняно з 2017 р. зменшилась на 72,37 тис. грн. / ос. та становить 280,52 тис. грн. / ос. Для визначення ефективності діючої системи мотивації на підприємстві проведено порівняльний аналіз темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати дані розрахунку наведено в додатку У. За отриманими результатами бачимо, що економія витрат на оплату праці спостерігається у 2019 р., а у 2017-2018 рр. відбувалися перевитрати на оплату праці на 197,05 тис. грн. та 921,76 тис. грн. відповідного. Індекс зміни середнього заробітку у 2017-2018 рр. випереджає індекс зростання продуктивності праці, лише у 2019 р. коефіцієнт випередження становить 1,075, тобто продуктивність праці зростала швидше ніж заробітна плата.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «НВП «Промкомплект» показав, що основний вид діяльності підприємства це - продаж та ремонт гірничо-добувного та сільськогосподарського обладнання і його складових частин. На підприємстві діє лінійно-функціональна структура управління. Аналіз основних економічних та фінансових показників, показав що чистий дохід підприємства характеризується зниженням, у 2018-2019 рр. підприємство отримало збиток.

Показники ділової активності підприємства характеризуються погіршенням, розрахунок з кредиторами затримується, отримання коштів від дебіторів сповільнюється.

У загальній структурі персоналу найбільшу вагу становить основний виробничий персонал. Середньооблікова чисельність персоналу протягом досліджуваного періоду характеризується зменшенням. Проведена оцінка якості керівного та виробничого персоналу показала, що варто проводити заходи щодо підвищення кваліфікації та підвищення компетентності та професійних навичок. Система мотивації на підприємстві проявляється лише у вигляді матеріального стимулювання. Додатковий ФОП у структурі загального ФОП дорівнює близько 15,0%. У 2017-2018 рр. відбувалися перевитрати на оплату праці.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ НА ТОВ «НВП «ПРОМКОМПЛЕКТ»

3.1. Визначення стратегічних напрямів удосконалення системи мотивації праці на підприємстві

Для визначення стратегічних напрямів удосконалення системи мотивації на ТОВ «НВП «Промкомплект» проведемо оцінку системи мотивації за 5 бальною шкалою серед керівного та виробничого персоналу підприємства. Результати проведеної оцінки наведені у додатку Ф.

Отже, керівники оцінили систему мотивації в 4,55 балів, а виробничий персонал лише на 3,79 балів. Варто зазначити, що на підприємстві необхідно приділили увагу можливості кар'єрного росту для виробничого персоналу, та можливо створювати резерв кадрів, в ході проведення атестації персоналу, для того, щоб на вакантні керівні посади обирати саме своїх працівників, а не наймати зі сторони. Необхідно приділити увагу проведенню корпоративних заходів, що буде сприяти згуртованості персоналу підприємства. Також варто приділити увагу розміру заробітної плати, публічному визнанню послуг та більш уважливо прислуховуватися до думок працівників.

Далі проведемо регресійний та кореляційні аналізи, розрахунок та отримані результати подані у додатку Х. Зробимо регресійний аналіз показника продуктивності праці на ТОВ «НВП «Промкомплект» та визначимо його залежність від розміру преміального фонду. Для цього використаємо програмний продукт Microsoft Office Excel. У нашому випадку (y) - це показник продуктивності праці, фактор впливу - преміальний фонд (x).

В першу чергу звернемо увагу на R- квадрат – коефіцієнт детермінації. В нашому випадку він дорівнює 0,3426 або 34,26%, це говорить про те, що

розраховані параметри моделі на 34,26% пояснюють залежність між собою. Далі звернемо увагу на отримані коефіцієнти.

Коефіцієнт 562,83 показує, яким буде значення «у», якщо всі змінні досліджуваної моделі будуть дорівнювати 0, тобто на значення аналізованого параметру мають вплив і інші фактори, що не описано і моделі.

Коефіцієнт -1,99873 вказує на вагомість змінної X на Y. Тобто преміальний фонд в межах даної моделі має вплив на продуктивність праці, чим більше преміальний фонд, тим вище продуктивність праці.

За проведеним кореляційним аналізом досліджено вплив надбавок та доплат до тарифних ставок і посадових окладів на продуктивність праці на ТОВ «НВП «Промкомплект». Аналіз проведено за допомогою програмного продукту Microsoft Office Excel.

Показник 0,106768 говорить про незначний взаємозв'язок між надбавками та доплатами до тарифних і посадових окладів та продуктивністю праці на підприємстві.

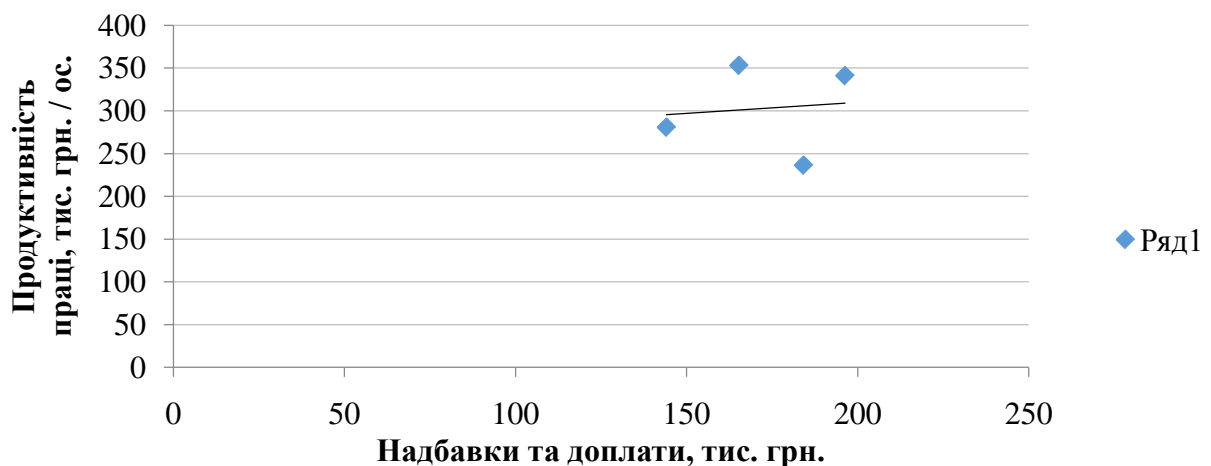


Рис. 3.1. Графік кореляційного аналізу

Джерело: отримано автором за допомогою застосування програмного продукту Microsoft Office Excel.

З рис.3.1, видно, що залежність між двома досліджуваними параметрами існує, хоча і незначна. Так при зростанні фонду надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів, відбувається зростання продуктивності праці на підприємстві.

Таким чином, в ході проведеного дослідження нами визначено, що на продуктивність праці на ТОВ «НВП «Промкомплект» впливають, як розмір преміального фонду, так і суми надбавок та доплат до тарифних ставок та посадови окладів. Також, в ході проведеного опитування працівників підприємства, визначені наступні напрями удосконалення системи мотивації: можливість кар'єрного зростання; створення резерву кадрів; проведення корпоративних заходів; підвищення заробітної плати; публічне визнання заслуг працівників та увага до висловлення думок персоналу, з боку керівництва.

3.2. Розробка заходів щодо покращення управління мотивацією та оцінка їх ефективності

Проведений аналіз показав, що на продуктивність праці на ТОВ «НВП «Промкомплект» безпосередній вплив має преміальний фонд і надбавки та доплати. Таким чином, варто розробити нову систему преміювання основних та допоміжних працівників. Для основних робітників пропонуємо встановити премії, які будуть на пряму будуть залежати від зменшення долі браку та зростання продуктивності праці в кожному підрозділі. Для допоміжного персоналу пропонуємо встановити премії, за безперебійне виробництво, які будуть базуватися на ритмічності роботи устаткування та збільшенні періоду між ремонтом устаткування. Шкала преміювання для основного та допоміжного персоналу подана у додатку Ц. Так, при долі браку від 4,01 до 5,0% премія буде становити 3,%, найвища премія у 20,0% буде нараховуватися при долі браку від 0 до 1,0%. Розмір премії при виконанні плану на рівні від 96 до 100% буде дорівнювати 3,0%, найбільший розмір премії у 20,0% буде нараховуватися при виконанні плану на рівні від 121 до 125%.

Для допоміжних робітників премія за ритмічну роботу устаткування при коефіцієнті ритмічності від 0,83 до 0,85% буде дорівнювати 3,0%,

найбільша премія буде складати 20,0% та нараховуватися при коефіцієнті ритмічності у 0,98-100,0%. Премія за зростання міжремонтного періоду роботи устаткування на 34-51% буде становити 3,0%, найбільша премія 20,0% буде нараховуватися при показнику у 101% та більше.

Проте, мотивація праці працівників враховує в собі не лише матеріальне мотивування, у додатку Ш, наведено запропоновані заходи організаційної мотивації на ТОВ «НВП «Промкомплект». Одним із заходів підвищення мотивації персоналу підприємства є впровадження соціально-психологічних заходів, з цього приводу пропонуємо запровадити систему лояльності працівників, яка подана у додатку Щ. Основна умова, щоб потрапити в програму лояльності, це стаж роботи на підприємстві більше 1 року. Також, участь у програмі лояльності може бути анульована якщо працівник є безвідповідальним, не дотримується внутрішніх правил розпорядку на підприємстві. Вважаємо, що програма лояльності буде сприяти зростанню мотивації працівників на підприємстві.

У додатку Ю подано графік заходів, які запропоновано для підвищення якості персоналу та соціально-економічну ефективність від запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації на ТОВ «НВП «Промкомплект». Для підвищення згуртованості працівників варто проводити корпоративні заходи на підприємстві.

Отже, запропоноване удосконалення системи мотивації на ТОВ «НВП «Промкомплект» включає в собі наступне:

1. Економічні заходи: нова система преміювання для основних та допоміжних працівників, що базується на результат праці та безперебійній роботі устаткування.

2. Організаційні заходи: збагачення змістовності праці, шляхом наставництва та створення творчих груп серед досвідчених працівників; впровадження заходів для професійного навчання і кар'єрного зростання.

3. Соціально-психологічні заходи: розробка програми лояльності для працівників, що працюють на підприємстві більше 1 року.

У додатку Я, подано розрахунок економічної ефективності від запропонованих заходів, щодо удосконалення системи мотивації на підприємстві. Економічний ефект від запропонованих заходів буде дорівнювати 2245,0 тис. грн. Чистий дохід за прогнозом зросте на 3800,0 тис. грн., витрати на впровадження запропонованих заходів будуть дорівнювати 1555,0 тис. грн.

Висновки до розділу 3

Для визначення стратегічних напрямків удосконалення системи мотивації на ТОВ «НВП «Промкомплект» проведено оцінку системи мотивації за 5 бальною шкалою серед керівного та виробничого персоналу підприємства. В результаті оцінки визначено, що керівники оцінили систему мотивації в 4,55 балів, а виробничий персонал лише на 3,79 балів. Основними напрямками удосконалення визначені: можливість кар'єрного зростання; створення резерву кадрів; проведення корпоративних заходів; підвищення заробітної плати; публічне визнання заслуг працівників та увага до висловлення думок персоналу, з боку керівництва. Проведені регресійний та кореляційний аналіз показали, що існує пряма залежність між продуктивністю праці на ТОВ «НВП «Промкомплект» та розміром преміального фонду, а також залежність між продуктивністю праці та розміром надбавок та доплат до тарифних ставок та посадови окладів.

Для удосконалення системи мотивації на ТОВ «НВП «Промкомплект» запропоновано низку заходів, серед яких: економічні, організаційні та соціально-психологічні. Розроблено систему лояльності для працівників, в результаті чого підвищиться і мотивація персоналу та зросте згуртованість колективу. Економічна ефективність від запропонованих заходів за прогнозом буде становити 3800,0 тис. грн. Соціальний та економічний ефект від запропонованих заходів буде мати вплив на розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Основний елемент в ефективному функціонуванні підприємства – це його персонал. Ефективність діяльності персоналу в першу чергу залежить від правильно розробленого та дієвого механізму мотивації на підприємстві.

1. Мотивація поділяється на два види: а) обумовлена зовнішніми умовами та обставинами; б) пов'язаними з особистісними факторами (обумовлена внутрішніми умовами).

В основі мотивації будь-якої людини в будь-якої компанії полягають такі фактори: стиль керівництва; система винагород; атмосфера в компанії; структура роботи.

2. Виокремлюють такі методи мотивації: організаційно-виробничі; соціально-економічні; адміністративні; правові; соціально-психологічні; інформаційно-роз'яснювальні.

3. Оцінка персоналу – це і елемент управління, і система атестації кадрів, що застосовується на підприємстві в різних модифікаціях. Результати оцінки є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці, оскільки вони визначають положення працівника на виробництві і перспективі на його переміщення. Існує багато підходів до оцінки персоналу, але зазвичай їх об'єднують в три групи, у відповідності за напрямком: якісні методи; кількісні методи та комбіновані методи.

4. Проведена організаційно-економічна характеристика ТОВ «НВП «Промкомплект» показала, що підприємство є збитковим, показники ділової активності мають тенденцію до погіршення, затримується розрахунок кредитором та сповільнюється отримання коштів від дебіторів за розрахункам. Потрібно вживати заходи, щодо скорочення витрат підприємства та підвищення обсягів господарської діяльності, як с приводу реалізації вироблюваної продукції так і з приводу надання послуг. Для цього

потрібно шукати нові ринки збуту, та проводити маркетингові заходи, щодо пошуку нових клієнтів.

5. Аналіз персоналу підприємства показав, що середньооблікова чисельність персоналу підприємства у 2019 р. порівняно з 2017 р. зменшилась на 29,78% або на 14 осіб. Найбільше скоротився виробничий персонал, а саме на 32,26%. Аналіз якості керівного персоналу досліджуваного підприємства показав, що середнє значення коефіцієнту результативності є дещо меншим за еталонне значення та становить 2,87. Оцінка якості виробничого персоналу показала, що якість персоналу є на середньому рівні та становить 3,07 балів.

Проведена оцінка системи мотивації на ТОВ «НВП «Промкомплект» показала, що складається лише із матеріального стимулювання та є обмеженою. Додатковий ФОП складає у структурі загального ФОП близько 15%, що є низьким показником.

6. На основі проведеного аналізу визначено, що на продуктивність праці на підприємстві впливають, як розмір преміального фонду, так і суми надбавок та доплат до тарифних ставок та посадови окладів. Проведене опитування персоналу дало змогу визначити такі напрями удосконалення, як: можливість кар'єрного зростання; створення резерву кадрів; проведення корпоративних заходів; підвищення заробітної плати; публічне визнання заслуг працівників та увага до висловлення думок персоналу, з боку керівництва.

7. Для покращення системи мотивації на ТОВ «НВП «Промкомплект» запропоновано низку заходів, серед яких: економічні, організаційні та соціально-психологічні. Запропоновано систему лояльності для працівників, в результаті чого підвищиться і мотивація персоналу та зросте згуртованість колективу. Економічна ефективність від запропонованих заходів за прогнозом буде становити 3800,0 тис. грн. Соціальний та економічний ефект від запропонованих заходів буде мати вплив на розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аберкромби Н. Социологический словарь. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Экономика, 2004. 620 с.
2. Алёхина О.Е. Стимулирование развития работников организации. *Управление персоналом*. 2013. № 1. С. 50-52.
3. Арапова О. М. Компетенційний підхід в управлінні системою винагороди персоналу організації. *Одеса: Економіка: реалії часу*. 2011. № 1. С. 57 – 65.
4. Бакуліна О.С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації євро інтеграційних пріоритетів: дис. ...канд. ек. наук:08.00.04 / Житомирський національний агроекологічний університет. Житомир. 2015. 280 с.
5. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №2. С. 87-91.
6. Башмак М.С. Матеріальне стимулювання персоналу підприємства. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/bashmak/diss/indexu.htm>.
7. Бех И. Д. Нравственность личности: стратегии становления Ровно: Редакц.изд. отдел управлений печати, 1991. 146 с.
8. Блинов А.Д. Мотивация персонала корпоративных структур *Маркетинг*. 2017. № 1. С. 88-101.
9. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі ХХІ ст. *Регіональні перспективи*, 2002. № 3-4 (22-23). С. 5-8.
10. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ. Москва: Экономика, 1991. 204с.
11. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля. 2012. 304 с.

12. Бурмистров А.Е. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? *Управление персоналом*. 2014. № 7. С. 48-49.
13. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011. № 1. С. 103-112.
14. Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності. *Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал*. 2012. №3-4. С. 90-91.
15. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
16. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. с. 34-38.
17. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 58-62.
18. Кибанов А. Я. Служба управління персоналом : учебное пособие. Москва: КНОРУС, 2015. 416с.
19. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*. 2014. № 2. С. 192-196.
20. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 337 с.
21. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
22. Кузьменко О. М. Компетенції персоналу підприємства: теоретичний аспект. *Ефективна економіка. Дніпро*. 2016. - № 1. С. 12-17.

23. Куликов Г.Т. Мотивація праці найнятих працівників. Київ: НАНУ, 2016. 37 с.
24. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. *Вісник університету «Україна»*. 2012. №15. С. 98–103.
25. Мазур В.С. Менеджмент : теорія і практика: навч.метод.комплекс. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. с.200.
26. Маркова С.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
27. Мескон М. Х. Основы менеджмента (Management). Москва: Вильямс, 2019. 672 с.
28. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: в 3 т. Київ-Тернопіль: Академія, 2000. Т.1. 864 с.
29. Немов Р. С. Психология: учебник: в 3 кн. 4-е изд. Москва: Гуманитарный издательский центр Владос, 2017. 688 с.
30. Психологический словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Политиздат, 1990. 494с.
31. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь. Москва: ИНФРА-М, 2017. 480 с.
32. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
33. Селютін В.М., Яцун Л.М. Управління персоналом: навч. посіб. Харків:ХДУХТ, 2018. 188 с.
34. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посібник. Київ: Професіонал, 2015. 432 с.
35. Трейси Б. Мотивація. Москва: Манн, Иванов и Фербер. 2015. 144 с.
36. Цимбалюк С. О. Оцінка переваг і домінант розвитку компенсаційної моделі винагороди за працю. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. Київ. 2014. № 2 (15). С. 110 – 115.

37. Швець І., Коваленко Т. Стимулювання забезпечення якості управління персоналом на підприємстві. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 1. С. 28 – 34.

38. Шкода Т.Н. Матеріальне стимулювання персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2011. №4 (49). С. 221-225.

39. Шостак І.В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №5 (167). С. 257-266.

40. Key Performance Indicator. URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi_key_performance_indicator_razrabotka_i/