

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

АТАМАНЮК ГРИГОРІЙ МИХАЙЛОВИЧ

УДК 658:338

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Управління мотивацією персоналу у бізнесі**

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____ А. М. АТАМАНЮК

Керівник роботи
ВАЛІНКЕВИЧ Наталія Василівна
д. е. н., професор

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Атаманюк Г. М. Управління мотивацією персоналу в бізнесі. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2023.

У соціумі активно застосовують форми та методи стимулювання. Вони сприяють високому рівню продуктивності та ефективності праці. Матеріальне стимулювання найчастіше виступає активною частиною системи стимулювання. Нематеріальне стимулювання меншою мірою мотивом до праці та знижує здатність відтворення робочої сили. Наразі виникла потреба формування науково-обґрунтованих підходів щодо становлення інтеграційної системи мотивації праці, яка відповідає інтересам керівництва та працівників, формується в умовах трансформації суспільного сектору та забезпечує підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Ключові слова: мотивація, підприємництво, бізнес, економіка, праця, управління.

SUMMARY

Atamaniuk H. M. Personnel motivation management in business. – Manuscript.

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities – Polissia National University, 2023.

Forms and methods of stimulation are actively used in society. They contribute to a high level of productivity and work efficiency. Material stimulation is most often an active part of the stimulation system. Intangible incentives reduce the motivation to work and reduce the ability to reproduce the labor force. Currently, there is a need for the formation of science-based approaches to the formation of an integration system of labor motivation that meets the interests of management and employees, is formed in the conditions of the transformation of the public sector and ensures an increase in business competitiveness.

Keywords: motivation, entrepreneurship, business, economics, labor, management.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. МОТИВАЦІЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ:	
ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ	6
1.1. Сутність та значення мотивації персоналу	6
1.2. Сучасні мотиваційні засоби в умовах підприємств	10
1.3. Вплив основних факторів на трудову мотивацію працівників	13
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У БІЗНЕСУ	20
2.1. Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства	20
2.3. Ефективність управління підприємством	26
2.3. Оцінка рівня управління трудовими ресурсами підприємства	29
Висновки до розділу 2	32
РОЗДІЛ 3. СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК КАТАЛІЗАТОРИ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ	34
3.1. Перспективні моделі мотивації в бізнесі	34
3.2. Механізм удосконалення управління мотивацією персоналу	42
3.3 Економічна ефективність від запропонованих заходів	44
Висновки до розділу 3	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Урахування сучасних викликів становлення та розвитку суб'єктів бізнесу на базі приватної власності змінює систему мотивації праці зайнятого у ньому населення. Управління мотивацією персоналу у бізнесі є важливою функцією, яка впливає на ефективність, продуктивність, задоволеність та лояльність працівників. Мотивація персоналу передбачає створення умов використання мотивів поведінки людини практично, в управлінні її діяльністю, формуванні у процесі діяльності, закріпленні як діючих домінант. Мотивація персоналу може бути здійснена за допомогою різних методів, які можна поділити на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні методи мотивації включають заробітну плату, премії, додаткові виплати, соціальні пакети тощо. Нематеріальні методи мотивації включають визнання, похвалу, заохочення, кар'єрний ріст, навчання, участь у прийнятті рішень, корпоративну культуру тощо.

Серед провідних авторів, які розглядали питання управління мотивацією праці варто відзначити доробок Ф. Гецберга, Д. Мак-Грегора, П. Армстронга та багатьох інших водночас Займатися питаннями управління мотивацією персоналу у бізнесі потрібно, тому що це дозволяє досягати таких переваг: підвищення рівня задоволеності працівників своєю роботою, їхнього самопочуття, віри в себе, ініціативності, творчості, відповідальності, саморозвитку; зменшення рівня стресу, конфліктності, втоми, відсутності, звільнень, зловживань, порушень трудової дисципліни; підвищення рівня продуктивності, якості, конкурентоспроможності, інноваційності, адаптаційності, рентабельності, прибутковості діяльності підприємства; зміцнення репутації, іміджу, престижу, авторитету, лояльності, відносин з клієнтами, партнерами, інвесторами, державою, суспільством.

Метою дослідження є визначення мотивів діяльності різних категорій працівників, що виділяються в процесі реорганізації підприємств, та розробці на цій основі методичних підходів до створення дієвої системи

стимулювання праці. Досягнення мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань: 1) дослідити і узагальнити теоретичні основи формування мотивів праці та визначити генезу мотивації праці в умовах сучасних викликів з метою обґрунтування науково-методичних засад і практичних рекомендацій щодо ефективної системи стимулювання працівників; 2) визначити характерні риси впливу соціально-економічних факторів на активність працівників та формування у них мотивів ефективної праці; 3) оцінити сучасний стан та виявити особливості мотивації праці; 4) дослідити критерії побудови ефективної системи стимулювання праці в досліджуваному підприємстві; 5) визначити напрями розвитку мотивів праці зайнятих; 6) обґрунтувати сучасні форми стимулювання працівників підприємств з метою підвищення ефективності їх праці. **Об'єкт дослідження** є система мотивації персоналу. **Предметом дослідження** – теоретичні та прикладні аспекти трансформації системи мотивації та стимулювання праці на етапі формування нових економічних відносин.

Інформаційною базою виступають законодавчі та нормативно-методичні матеріали, статистична інформація міністерств і відомств, дані обласного управління статистики Житомирської області, поточна звітність підприємства та дані вибіркового соціологічного обстеження.

Практична цінність проведеного дослідження продемонстрована в ході роботи науково-практичних конференцій «Студентські наукові читання», «Механізми управління розвитком територій» та опубліковані у науковому фаховому виданні «Агросвіт» у 2023 р.

РОЗДІЛ 1

МОТИВАЦІЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

1.1. Сутність та значення мотивації персоналу

Сутність та значення мотивації праці розкривається у визначеннях, запропонованих. Ось короткі вижимки думок вчених, що є мотивація: 1) сутність мотивації праці полягає в стимулюванні діяльності людини, процесі спонукання себе та інших до здійснення дій, а також впливі на поведінку людини, досягнення особистих й колективних, а також суспільних цілей [23]; 2) мотивація праці є сукупністю зовнішніх й внутрішніх рушійних сил, спонукальних до діяльності, які визначають поведінку, формат діяльності, надають їй діяльності цілеспрямованості, орієнтації на досягнення цілей організації та особистих і [35]; 3) значення мотивації праці полягає в тому, що вона дозволяє підвищити ефективність, продуктивність, задоволеність та лояльність працівників, зміцнити репутацію, імідж, престиж, авторитет, відносини з клієнтами, партнерами, інвесторами, державою, суспільством [42]; 4) мотиви до праці можуть бути різними, залежно від потреб, інтересів, цінностей, умов праці, статусу, визнання, заохочення, кар'єрного росту, навчання, участі в прийнятті рішень, корпоративної культури тощо [15].

Прагнення виявити причини та обґрунтувати поведінку людей і сприяти їх трудовій мотивації робилися вже на етапах зародження суспільного виробництва (рис. 1.1). Найвідомішими зарубіжними авторами, які досліджували питання управління мотивацією персоналу у бізнесі є такі дослідженики: 1) Абрахам Маслоу - американський психолог, який розробив теорію мотивації, що базується на п'яти основних потреб людини: фізіологічних потребах, потребах у безпеці, потребах у приналежності, потребах у повазі та потребах у само актуалізації [36]; 2) Дуглас Мак-Грегор - американський психолог, який розробив теорію X та теорію Y, які

описують різні підходи до управління персоналом. Теорія Х передбачає, що люди за своєю природою ліниві та уникають праці, а теорія Y передбачає, що люди за своєю природою активні та прагнуть до праці [27]; 3) Фредерик Герцберг - американський психолог, який розробив теорію двох факторів мотивації, яка поділяє мотивуючі фактори на фактори задоволення та фактори незадоволення. Фактори задоволення пов'язані з змістом роботи, а фактори незадоволення пов'язані з умовами праці [19]; 4) Клейтон Альдерфер - американський психолог, який розробив теорію ERG, яка описує три основні потреби людини: потреби існування, потреби зв'язку та потреби зростання [8]; 5) Вільям Оучи - японський менеджер і дослідник, який розробив теорію Z, яка описує японський стиль управління персоналом, що характеризується такими принципами, як довіра, довгострокове планування, колективізм та участь співробітників у прийнятті рішень [40]. Ці автори зробили значний внесок у розуміння мотивації персоналу та розробку ефективних методів мотивації. Їхні теорії і сьогодні є основою для досліджень і практичного застосування в області управління персоналом.

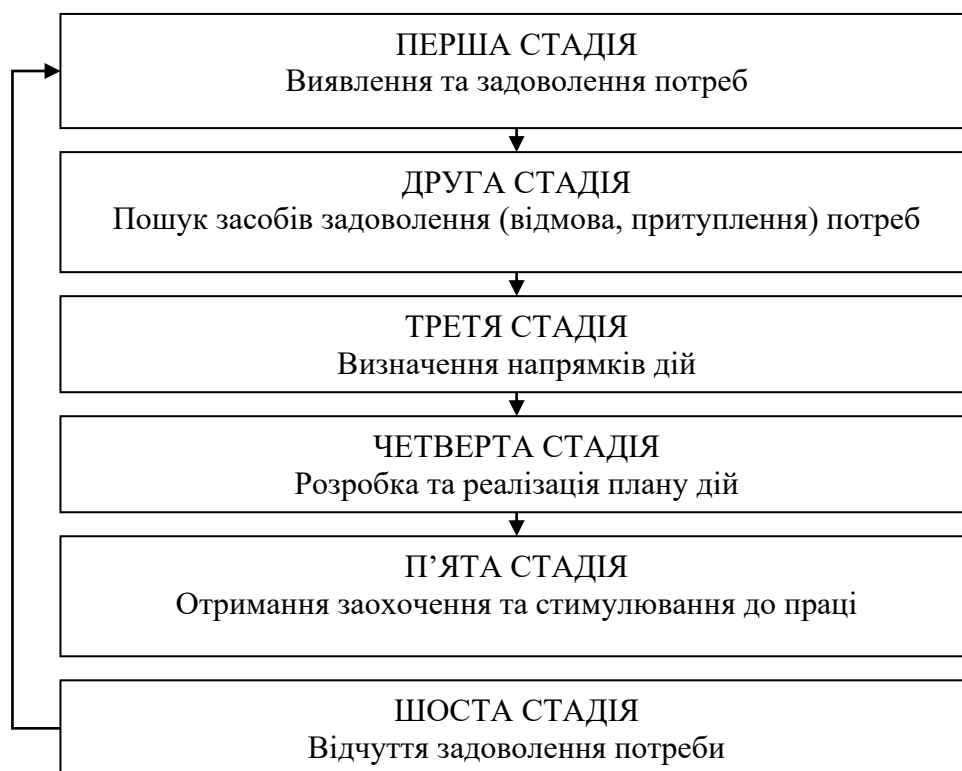


Рис. 1.1. Схема мотивації через потреби

Джерело: сформовано на основі [9, с. 86].

Ось ще деякі зарубіжні автори, які досліджували питання управління мотивацією персоналу: Вільям Джеймс, Еріх Фромм, Карл Роджерс, Макс Вебер, Едвард Демінг, Фредерик Тейлор, Генрі Форд, Людвіг фон Берталанфі. Їхні дослідження також є важливими для розуміння мотивації персоналу та розробки ефективних методів мотивації [35]. Алгоритм стимулювання до праці відображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Алгоритм формування мотивації до праці

Джерело: сформовано на основі [8, с. 213].

Сутність мотивації праці полягає в тому, що є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, спонукаютьчих до праці. Мотивація праці визначає поведінку людини в процесі праці, її ставлення до роботи, а також результати праці. Значення мотивації праці для бізнесу полягає в тому, що вона: 1) підвищує продуктивність праці (мотивовані співробітники більш схильні докладати зусиль і працювати ефективно. Вони більш відповідально ставляться до своїх обов'язків і шукають шляхи для підвищення результатів); 2) покращує якість роботи (мотивовані співробітники більш уважні до деталей і докладають більше зусиль для виконання завдань якісно); 3) зменшує плинність кадрів (мотивовані співробітники більш схильні залишатися в компанії, оскільки відчувають себе цінними і затребуваними); 4) підвищує задоволеність роботою (мотивовані співробітники більш задоволені своєю роботою, що позитивно позначається на їхньому емоційному стані та загальному самопочутті); 5) покращує імідж компанії

(мотивовані співробітники є обличчям компанії, тому вони можуть сприяти створенню позитивного іміджу компанії) [41].

Управління мотивацією персоналу - це комплексний процес, який включає в себе такі заходи, як: 1) формування сприятливого робочого середовища (це включає створення комфортних умов праці, забезпечення справедливої оплати праці, можливості для професійного розвитку та підвищення кваліфікації, а також позитивну корпоративну культуру); 2) визначення індивідуальних мотивацій співробітників (для того, щоб мотивувати співробітників, важливо розуміти, що для них є важливим, це можна зробити за допомогою проведення опитувань, інтерв'ю та інших методів) 3) вибір ефективних методів мотивації (існує безліч методів мотивації персоналу, таких як матеріальне стимулювання, моральне стимулювання, кар'єрне зростання, навчання та розвиток, командна робота та інші – для того, щоб вибрати ефективні методи мотивації, необхідно враховувати індивідуальні мотивації співробітників, а також цілі та завдання компанії) [23]. Управління мотивацією персоналу - це постійний процес, який вимагає від керівників та менеджерів постійного уваги та зусиль. Однак, це один з найважливіших аспектів управління персоналом, який може принести значні вигоди компанії [14].



Рис. 1.3. Приклад потреб відповідно до ієрархії А. Маслоу

Джерело: сформовано на основі [38, с. 289].

Найважливішими та найпоширенішими класифікаціями мотивації, на нашу думку, є наступні: 1) класифікація мотивації за різними критеріями за сферами застосування й мотивацією до дій. За цією класифікацією, мотиви можуть бути поділені на соціальні, пізнавальні, професійно-ціннісні, естетичні, комунікаційні, статусно-позиційні, традиційно-історичні, утилітарно-практичні [1–21]; 2) класифікація мотивації за ієрархією мотивів, які забезпечують цілеспрямованість діяльності людини дозволяє виокремити мотиви як біологічні, соціальні, психологічні, духовні [17–34]; класифікація мотивації за типами мотивації, які відображають ставлення людини до своєї діяльності може бути внутрішньою, зовнішньою, змішаною [40–42]. Також варіюють етапи та інтенсивність прояву мотивації до дій, зокрема автори виділяють чотири стадії формування мотивації: виникнення потреби, вибір цілі, реалізація дій, оцінка результатів [21–27]. Стадії формування мотивації відповідно до іншої градації можна визначити як мотивацію на трьох стадіях: виникнення мотиву, вибір способу задоволення мотиву, задоволення мотиву [6].

1.2. Сучасні мотиваційні засоби в умовах підприємств

Сучасні мотиваційні засоби в умовах підприємств можна розділити на дві основні категорії: матеріальні стимули та нематеріальні стимули. Матеріальні стимули - це будь-які матеріальні цінності, які можуть бути отримані співробітником за свою працю. До матеріальних стимулів відносяться [4–5]: Оплата праці є основним матеріальним стимулом, який мотивує співробітників до ефективної праці. Оплата праці повинна бути справедливою та відповідати рівню кваліфікації та досвіду співробітника [6–10]. Оплата праці як матеріальний стимул проявляється у преміях, бонусах, матеріальній допомозі. Окремим мотивом виступають підприємницькі здібності та нематеріальне стимулювання, зокрема

сприятливе робоче середовище, кар'єчне зростання, оцінка та визнання, командна робота.

Премії та бонуси є додатковими матеріальними стимулами, які можуть бути виплачені співробітникам за досягнення певних результатів або успішно виконані завдання [1–4]. Матеріальна допомога може бути виплачена співробітникам у разі хвороби, народження дитини, відпустки та інших обставин [14–18]. Підприємницькі можливості можуть бути надані співробітникам у вигляді можливості відкрити власний бізнес або стати партнером компанії [3–15]. Нематеріальні стимули – це будь-які нематеріальні цінності, які можуть бути отримані співробітником за свою працю [26]. До нематеріальних стимулів відносяться: Сприятливе робоче середовище включає в себе комфортні умови праці, зручний графік роботи, позитивну корпоративну культуру та інші фактори, які сприяють задоволеності роботою співробітників [4–5]. Кар'єчне зростання є одним з найважливіших нематеріальних стимулів для багатьох співробітників. Кар'єчне зростання може бути забезпечено шляхом просування по службі, навчання та розвитку, надання співробітникам шансу брати участь у прийнятті рішень та інших заходів [19–23]. Оцінка та визнання є важливими для підтримки мотивації співробітників. Оцінка може бути проведена у вигляді щорічного аналізу ефективності праці, а визнання може бути виражене в письмовій формі, у вигляді нагороди або просто висловленням подяки [14–36]. Командна робота є важливим фактором ефективності праці. Компанії, які створюють атмосферу командної роботи, мотивують співробітників до співпраці та взаємодопомоги [12–25]. Сучасні підприємства використовують широкий спектр мотиваційних засобів, щоб мотивувати співробітників до ефективної праці. Вибір ефективних методів мотивації залежить від індивідуальних мотивацій співробітників, а також цілей та завдань компанії. Фактори зовнішнього і внутрішнього впливу відображені на рис. 1.4 та у додатках А–В.



Рис. 1.4. Загальна модель мотивації персоналу в менеджменті

Джерело: сформовано на основі [29, с. 115].

Підсумовуючи зазначене сучасними мотиваційними засобами, які використовуються в умовах підприємств є такі: 1) матеріальні засоби (це ті, які передбачають виплату грошових або натуральних винагород працівникам за їхні досягнення, результати, якість, продуктивність, ініціативу, творчість тощо, матеріальні засоби можуть бути прямими – заробітна плата, премії, додаткові виплати, соціальні пакети тощо або непрямими – акції, опціони, пенсійні плани, страхування, пільги тощо) та нематеріальні засоби (ті, які не передбачають виплату грошових або натуральних винагород, але впливають на психологічний стан, настрій, самооцінку, саморозвиток, самореалізацію працівників, нематеріальні засоби можуть бути визнанням, похвалою, заохоченням, кар'єрним ростом, навчанням, участю в прийнятті рішень, корпоративною культурою, командоутворенням, конкурсами, сертифікатами, грамотами, подяками тощо). Яскравим прикладом застосування нематеріального стимулювання є недирективна консультація. Вона є у форматі вислуховування, чуйності до підлеглого, який перебуває у емоційному напруженні, що відновлює душевну рівновагу і поліпшує його

стан. Розповідаючи керівнику про труднощі, працівник заспокоюється, починає раціональніше оцінювати ситуацію, знаходить розв'язок проблеми.

1.3. Вплив основних факторів на трудову мотивацію працівників

Проведення реформи суспільного сектору в країні, реорганізація підприємств були покликані істотно змінити соціально-економічне положення працівників, а, отже, і склад чинників мотивації їх трудової діяльності. По відношенню до працівників – перш за все за рахунок доходів від власності у вигляді дивідендів, орендної платні, приросту паю і надання послуг з ведення подвір'я, а також за рахунок підвищення самостійності і відповідальності, реалізації господарської поведінки [7, с. 149], що ілюструє склад працівників та механізм їх взаємодії (рис. 1.5.).

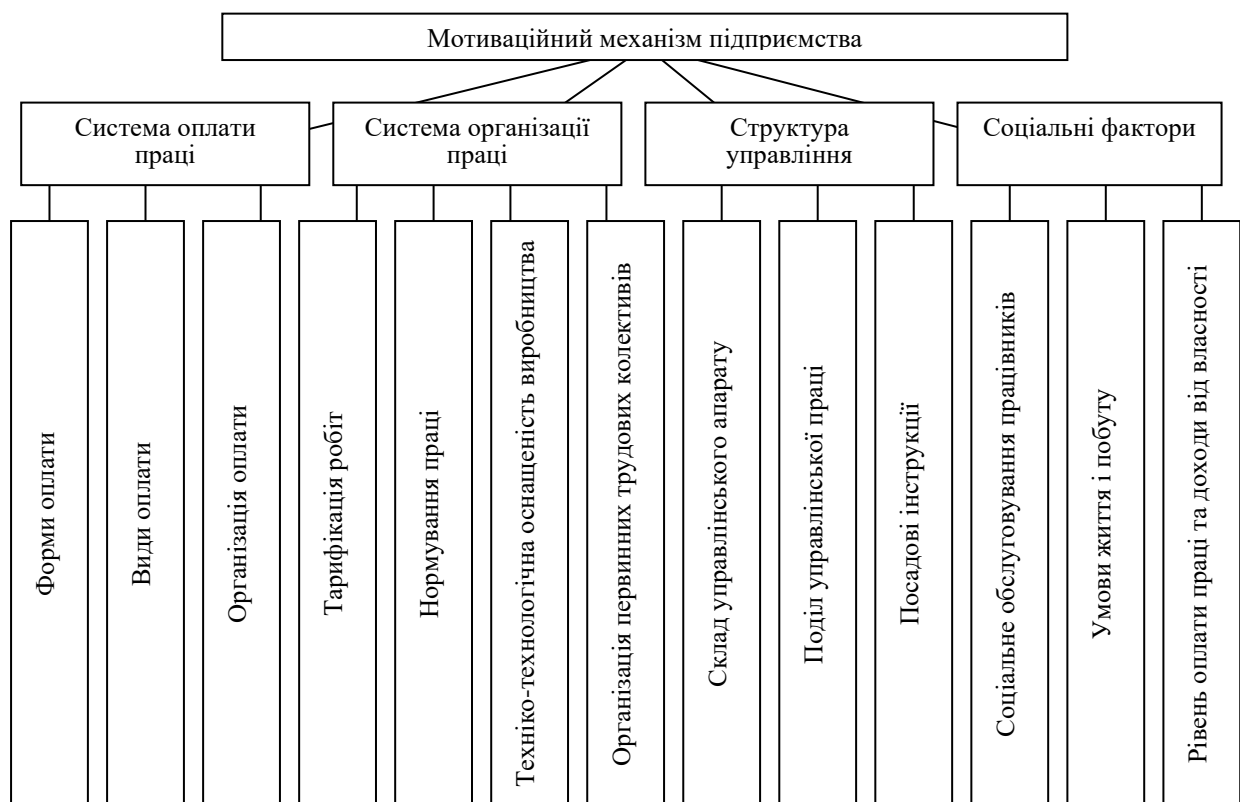


Рис. 1.5. Структура мотиваційного механізму підприємства

Джерело: сформовано на основі [59, с. 208].

Проте у зв'язку з помилками і прорахунками в перетвореннях, кризою, що вибухнула, і, кінець кінцем, різким погіршенням економічної ситуації, в доходах більшості підприємств не лише відсутні надходження від власності, але і знижується оплата праці, збільшуються затримки з її виплатою, зменшуються соціальні витрати. Не відбувається видимих переміщень в демократизації діяльності трудових колективів. Все це відповідним чином позначається на характері і силі матеріального стимулювання праці більшості працівників підприємств. У той же час дослідження і практика показують, що поки що зберігається можливість впливати на різні сторони мотивації в потрібному напрямі. Головне – активізувати працівника з урахуванням його особових якостей та реально потенційними умовами виробництва.

В основі мотивації праці працівників підприємств є їх трудові доходи. Учені-економісти виділяють наступні види трудових доходів: дохід від трудової діяльності по основній роботі (заробітна платня, доплати, надбавки, премії, компенсації); доходи, одержані за виконання робіт за сумісництвом; доходи за договорами цивільно-правового характеру (договору купівлі-продажу, позики, майнового найму, перевезення і поставки); вартість послуг і благ, що надаються організаціями (транспортні послуги, механізовані роботи, живлення, платня за навчання дітей в учбових закладах); доходи від Власності (дивіденди по акціях, майнових паях, відсотки по фінансових вкладеннях); натуральна оплата і доходи від особистого підсобного господарства.

Стимулююча функція заробітної платні багато в чому залежить від вживаних форм і систем оплати праці. При цьому слід зазначити, що заробітна платня не є однорідним доходом по впливу на розвиток виробництва. Її різні частини виконують неоднакову роль по відношенню до виробництва. Найбільший стимулюючий ефект має преміальна частина заробітної платні, у виробничому секторі – також додаткова оплата по річних результатах господарської діяльності. У системі мотивації праці провідне місце займає заробітна платня.

Велику частину доходів споживачів складає заробітна платня. Тому вона робить визначальний вплив на величину попиту споживацьких товарів і рівень їх цін. Оплата праці повинна виконувати важливі соціально-економічні функції – відтворення, підвищення життєвого рівня в результаті зростання продуктивної праці. Оптимальний показник темпу підвищення продуктивності є тоді, коли він випереджає темпи зростання оплати не менш як на 0,2%, і визначається за формулою (1.1):

$$\Phi_C = \frac{(ТП - ТО) \times 0,8 \times \Phi О}{100} \quad (1.1),$$

де ТП – темпи зростання продуктивності праці; ТО – темпи зростання оплати праці, %; $\Phi О$ – фонд оплати праці.

Механізм формування мотивації праці працівників визначається трьома групами складових. Перша група – це особові властивості працівника, «зсередины» визначаючі характер і силу його трудової поведінки (активний-пасивний, творець-виконавець, керівник-підлеглий, колективіст-індивідуаліст тощо). Пов'язано з відчуттям економічної свободи і економічної влади. Соціальні орієнтації – направлені, головним чином, на творчі засади праці, можливість в ньому творчої самореалізації, його суспільну значущість.

Мотив (приводити в рух, штовхати) – суб'єктивна причина, що спонукає людину до вибору того або іншого способу дії. Мотив показує, в ім'я чого скоюється дія (вчинок), які при цьому переслідуються цілі. Мотивація спонукає до активності і діяльності особи (соціальної групи) пов'язане з прагненням задовольнити певні потреби. Тому за умов побудови ринково розвинутого суспільства як у межах країни в цілому, так і у суспільному секторі виробництва зокрема, корисно вдаватись до досвіду держав із сталою соціально-економічною політикою, а відтак й розвинутим ринковим середовищем, домінуючою ознакою якого є досконалі конкурентні відносини у будь-якій сфері виробничої діяльності. Як свідчить практика передових країн світу, саме конкуренція є стимулом ефективного зростання країн розвинутої економіки, а рівень продуктивності праці найвищий за умов конкуренції, а найнижчий – за її відсутності.

У західних країнах підприємницька діяльність розглядається з точки зору її спрямованості на особистість, на задоволення її зростаючих потреб, у тому числі духовних, що тим самим підвищує рівень життя населення в цілому. У вітчизняній практиці підприємництво ще не відіграє вирішальної ролі в соціально-економічному процесі. Відтак іноді певні протиріччя отримують вигляд демотиваторів, викликаючи уразливість новітнього мотиваційного механізму в формуваннях суспільного сектору України. У сучасних ринкових умовах розвитку суспільного сектора економіки України на ефективність роботи працівників не завжди позитивно впливають на ставлення до роботи працівників реструктуризованих підприємств та зумовлюють низький рівень їхньої трудової мотивації у зв'язку з негативним ставленням працівників до роботи.

Можна виділити сукупність чинників, які впливають на трудову мотивацію працівників, що об'єднані нами в дві групи: зовнішні та внутрішні. Так, рівень мотивації працівників істотно залежить від впливу внутрішніх факторів й інших ресурсів тощо), що коригуються власником підприємства, в той час як дія зовнішніх по відношенню до них чинників. Найвагомим фактором, що впливає на рівень трудової мотивації спеціалістів є обсяг матеріального та морального стимулювання за виконану роботу. Так, найкращим із стимулів для різних працівників реструктуризованих підприємств є розмір заробітної плати та інші пов'язані з нею додаткові й компенсаційні виплати (доплати, премії тощо).

З метою формування позитивного ставлення працівників до роботи й забезпечення належного матеріального стимулювання в підприємствах фонд заробітної плати планується згідно із законодавчо встановленими нормами (доплати та премії за якість і обсяг виконаної роботи, збереження техніки, економію сировини й матеріалів тощо) і галузевої угоди (діє в суспільному секторі економіки України). Для його розрахунку використовують технологічні карти галузей відповідних підприємств, ураховуються можливі прибутки й збитки від фінансово-господарської діяльності, кількість постійних і тимчасових працівників різних професійно-кваліфікаційних груп кожного

підприємства тощо. В результаті формується обсяг авансових і повних видатків на оплату праці (передплата та кінцеві розрахунки за фактично виконану роботу). Проте питома вага видатків на оплату праці вищевказаних спеціалістів у структурі витрат виробництва продукції на підприємствах України протягом 2000–2023 рр. істотно змінилася і реальна оплата праці становила лише 14% (у доларовому еквіваленті), тоді як у 1990 р. даний показник дорівнював 33,6%. Щодо відповідних підприємств, то видатки на заробітну плату серед інших запланованих витрат у 2020 р. становили 12,5%. Тобто слабе матеріальне стимулювання працівників зумовило низький рівень їхньої трудової мотивації та негативно позначилося на результатах фінансово-господарської діяльності даних підприємств. На сучасному етапі розвитку суспільного сектора економіки України механізм погодинної оплати праці є кращим матеріальним стимулом ніж відрядна система заробітної плати. Тому вищенаведена система оплати праці адаптована до сучасних економічних умов розвитку реструктуризованих підприємств. Проте акордно-преміальна система оплати праці забезпечує краще матеріальне та моральне стимулювання за умови одержання на кожному окремому підприємстві ставки заробітної плати яка розрахована на основі міжпосадових співвідношень, затверджених галузевими міністерствами України (галузева угода).

Продуктивність праці спеціалістів у реструктуризованих підприємствах з акордно-преміальною системою оплати значно вища порівняно з відрядною і погодинною системами. Завдяки цьому забезпечується належне матеріальне та моральне стимулювання підлеглих, що сприяє формуванню позитивного ставлення до роботи (доплати за високоякісне й своєчасне виконання робіт, перевиконання плану, збереження техніки, нагородження перед колективом за сумлінну працю, можливість самореалізації в трудовому процесі тощо).

Отже, завдяки урахуванню даних принципів у процесі удосконалення наявного механізму трудової мотивації в підприємствах різних форм господарювання, на наш погляд, можливо відкоригувати вплив внутрішніх факторів на ставлення працівників до роботи. Так, у більшості господарських

товариств слід застосовувати тільки деякі концептуальні принципи та товариства з обмеженою відповідальністю. Це пов'язано з функціонуванням у них адаптованішого на відміну від інших господарюючих суб'єктів механізму мотивації трудової діяльності, який потребує доопрацювання лише за деякими матеріальними і соціально-психологічними аспектами стимулювання працівників (емісія та надання іменних цінних паперів провідним фахівцям, забезпечення їх житлом тощо). Тобто власники відповідних підприємств намагаються залучати переважно молодих спеціалістів, які працюють з більшою відповідальністю, що склалася як в суспільному секторі, так і в інших галузях економіки й соціальної сфери України. З цією метою вони впроваджують прогресивний механізм оплати праці, створюють умови для професійного росту підлеглих, для збереження техніки й обладнання працівниками, надають техніку для обслуговування власного господарства, залучають працівників до використання особистого обладнання для виконання різних робіт у галузях тощо.

Стосовно класичного домінанту серед мотивів та стимулів до праці, а саме матеріального заохочення, то його також пропонується переглянути щодо можливостей застосування безтарифних форм оплати праці, наприклад: від валового доходу – з метою що найменше виокремлення участі кожного працюючого в кінцевих результатах, а як максимум – з можливістю додаткового розподілу добутку відповідно до належної частки власності у майновому комплексі підприємства; через визначення заробітку залежно від обсягів безбитковості підприємства або певної галузі з метою посилення зацікавленості у високоякісній праці; шляхом застосування кафетерійних форм оплати праці, де частка бонусного меню здатна замінюватись певними елементами морального заохочення або перевагами щодо службового просування кожного окремого індивіда відповідно його кінцевого внеску в результати суспільної праці колективу. Це доводить можливість створення комплексного дієвого мотиваційного механізму, який здатен за умов ринкового середовища.

Висновки до розділу 1

1. Управління мотивацією персоналу у бізнесі є важливою функцією, яка впливає на ефективність, продуктивність, задоволеність та лояльність працівників. Мотивація персоналу передбачає формування умов використання мотивів поведінки працівників у практиці управління їх діяльністю, формування в процесі постійно діючих доміант. Мотивація персоналу може бути здійснена за допомогою різних методів, які можна поділити на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні методи мотивації включають заробітну плату, премії, додаткові виплати, соціальні пакети тощо. Нематеріальні методи мотивації включають визнання, похвалу, заохочення, кар'єрний ріст, навчання, участь у прийнятті рішень, корпоративну культуру тощо.

2. Займатися питаннями управління мотивацією персоналу у бізнесі потрібно, тому що це дозволяє досягати таких переваг: підвищення рівня задоволеності працівників своєю роботою, їхнього самопочуття, віри в себе, ініціативності, творчості, відповідальності, саморозвитку; зменшення рівня стресу, конфліктності, втоми, відсутності, звільнень, зловживань, порушень трудової дисципліни; підвищення рівня продуктивності, якості, конкурентоспроможності, інноваційності, адаптаційності, рентабельності, прибутковості діяльності підприємства; зміцнення репутації, іміджу, престижу, авторитету, лояльності, відносин з клієнтами, партнерами, інвесторами, державою, суспільством.

РОЗДІЛ 2

ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У БІЗНЕСУ

2.1. Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства

Оцінку ефективності управління персоналом та мотивацією праці проведено на основі досвіду діяльності ТОВ «ІСІДА-IVF» (м. Київ). Характеристика ТОВ «ІСІДА-IVF» наведена у табл. 2.1. ТОВ «ІСІДА-IVF» має одну відокремлену підрозділ (філію) - Донецьку філію ТОВ «ІСІДА-IVF». ТОВ «ІСІДА-IVF» має наступні контактні дані: адреса реєстрації - Україна, 03126, м. Київ, бул-р Вацлава Гавела, б. 65; телефон - +380 (44) 455-88-11, +380 (44) 455-88-19; електронна пошта - info@isida.ua; веб-сайт - www.isida.ua.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «ІСІДА-IVF»

Показник	Значення
Назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІСІДА-IVF» (ТОВ «ІСІДА-IVF»)
Код ЄДРПОУ	21642567
Юридична адреса реєстрації	031260, м. Київ, б-р В. Гавела, б. 65 Запис в ЄДР: 03126, м. Київ, б-р. Вацлава Гавела, буд. 65
Дата реєстрації	15.09.1994
Уповноважені особи	Віленський Андрій Борисович
Директор	Дзюбенко Юрій Ленкович
Статутний капітал	113 936 965.09 грн
Засновники	ВАЛДЕР ХОЛДІНГ ЛІМІТЕД Кіпр, Нікосія, Фемістоклі Дерві, 17-19, Зе Сіті Хауз, 10660 Внесок: 1 0 2 4 9 6 1 2 5.3 0 грн, 8 9. 9 5 9% Матвієць І. О. 04071, м. Київ, вул. Щекавицка, б. 30/39, кв. 23 Внесок: 1 1 4 4 0 8 3 9.7 9 грн, 1 0 . 0 4 1 % Ольшанська Л. – Бенефіціар Монако, 09800, Зет Г н І Руе Грімалді (показати оригінали записів)
Види діяльності:	86.10 Діяльність лікарних закладів 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 86.21 Загальна медична практика 86.22 Спеціалізована медична практика 86.90 Інша діяльність сфері охорони здоров'я
Електронна пошта	info@isida.ua/
Контакти:	+38 (044) 4558811

Джерело: сформовано за даними ТОВ «ІСІДА-IVF».

ТОВ «ІСІДА-IVF» - це приватна клініка репродуктивного здоров'я, яка була заснована в 1994 році. Клініка розташована в Києві, Україна. Основною діяльністю ТОВ «ІСІДА-IVF» є надання послуг з допоміжних репродуктивних технологій (ДРТ). Клініка пропонує широкий спектр послуг, включаючи: Інсе мінацію спермою чоловіка, Екстрактор поральне запліднення (ЕКЗ), Інтрацито плазматичне введення сперматозоїдів (ІКСІ), Донорство сперми, яйцеклітин або ембріонів, Криоконсервація сперми, яйцеклітин або ембріонів. ТОВ «ІСІДА-IVF» є однією з найбільших і найвідоміших клінік ДРТ в Україні. Клініка має високу репутацію і користується популярністю у пацієнтів з України та інших країн.

За даними ТОВ «ІСІДА-IVF», у 2022 році клініка допомогла народитися понад 8000 дітей. Цей показник є одним з найвищих у Європі. ТОВ «ІСІДА-IVF» є членом Європейської асоціації репродуктивної медицини та ембріології (ESHRE). Клініка також має сертифікат якості ISO 9001:2015. Клініка має сучасне обладнання та висококваліфікований персонал. У ТОВ «ІСІДА-IVF» працюють лікарі-репродуктологи, ембріологи, лаборанти та інші медичні працівники з багаторічним досвідом роботи. ТОВ «ІСІДА-IVF» пропонує своїм пацієнтам широкий спектр послуг і гарантує високу якість лікування. Клініка є надійним партнером для пацієнтів, які прагнуть завести дитину. Ось деякі з ключових характеристик діяльності ТОВ «ІСІДА-IVF»: Спеціалізація – допоміжні репродуктивні технології (ДРТ), Розташування – Київ, Україна, Відомість – одна з найбільших і найвідоміших клінік ДРТ в Україні, Репутація: – висока репутація і популярність у пацієнтів, Результати – у 2022 році допомогла народитися понад 8000 дітей, Сертифікація – член Європейської асоціації репродуктивної медицини та ембріології (ESHRE), сертифікат якості ISO 9001:2015, Оснащення та персонал – сучасне обладнання, висококваліфікований персонал, Гарантії – гарантує високу якість лікування, надійний партнер для пацієнтів

ТОВ «ІСІДА-IVF» є товариством з обмеженою відповідальністю, яке було зареєстровано 15.09.1994 року за кодом ЄДРПОУ 21642567. Основним видом діяльності ТОВ «ІСІДА-IVF» є діяльність лікарняних закладів (КВЕД 86.10), яка включає короткострокове, тривале перебування пацієнтів лікарнях широкого профілю, здійснюють медичну, діагностичну, лікувальну діяльність. Засновниками виступили Ткаченко Оксана Віталіївна, Матвієць Ігор Олексійович (11,44 тис. грн. – 10,04%), Ольшанська Лариса Вікторівна та «Валдер Холдинг Лімітед» (102,496 тис грн. – 89,96%), статутний капітал підприємства – 113,936 тис. грн.. корпоративними правами володіє ТОВ «Інтермед-700». Підприємство має відокремлений підрозділ у Донецьку. Фінансові результати господарської діяльності ТОВ «ІСІДА-IVF» наведено у табл. 2.2. Керівником ТОВ «ІСІДА-IVF» є Віленський А. Б.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ТОВ «ІСІДА-IVF», тис. грн

Показник	2020 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
			+/-	%
Чистий дохід від реалізації	325,22	354,12	28,9	108,9
Дохід	325,22	2111,65	1786,43	у 6,4 рази
Чистий прибуток	-43,875	-30,951	12,924	70,5
Активи	282,549	250,113	-32,436	88,5
Зобов'язання	218,663	119,6	-99,063	54,7
Кількість працівників	615	555	-60	90,2

Джерело: сформовано за даними ТОВ «ІСІДА-IVF».

ТОВ «ІСІДА-IVF» є найбільшим медичним центром в Україні, який займається здоров'ям жінки і плануванням сім'ї. Клініка «ISIDA» пропонує послуги з діагностики та лікування всіх форм безпліддя, гінекологічних захворювань, спостереження вагітності, пренатальної та ультразвукової діагностики, центрів планування сім'ї, переривання вагітності та стерилізації. Консолідований звіт про активи та пасиви ТОВ «ІСІДА-IVF» наведено у табл. 2.3. Виручка від реалізації у 2022 р. складала 211,645 тис грн. ТОВ «ІСІДА-IVF» має висококваліфікований, професійний, компетентний, відповідальний, прозорий та ефективний персонал, який складається з 555 працівників. Керівником ТОВ «ІСІДА-IVF» є Ткаченко Оксана Віталіївна.

Таблиця 2.3

Консолідований баланс ТОВ «ІСІДА-ІVФ», млн. грн

Показник	2020 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
			+/-	%
Необоротні активи, нематеріальні активи	2,924	3,223	0,299	110,226
Первісна вартість	7,947	9,211	1,264	115,905
Накопичена амортизація	5,023	5,988	0,965	119,212
Незавершені капітальні інвестиції	0,047	0,047	0,000	100,000
Основні засоби	249,79	225,929	-23,861	90,448
Власний капітал, зареєстрований (пайовий) капітал	113,937	113,937	0,020	100,0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	11,648		-11,648	0,0
Капітал у дооцінках	73,268	73,268	0,000	100,0

Джерело: сформовано за даними ТОВ «ІСІДА-ІVФ».

ТОВ «ІСІДА-ІVФ» має власний статутний капітал у розмірі 113 936 965 грн. Основним засновником та бенефіціарним власником ТОВ «ІСІДА-ІVФ» є компанія «ВАЛДЕР ХОЛДІНГ ЛІМІТЕД» з Кіпру, яка володіє 89,96% корпоративних прав. Іншим засновником та бенефіціарним власником ТОВ «ІСІДА-ІVФ» є Матвієць Ігор Олексійович, який володіє 10,04% корпоративних прав. Коефіцієнта обігу активів, коефіцієнта обігу кредиторської заборгованості, тривалості обертів кредиторської заборгованості, коефіцієнта обігу матеріальних запасів, коефіцієнта обігу основних засобів, коефіцієнта обігу власного капіталу та ін. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз ділової активності ТОВ «ІСІДА-ІVФ»

Показники	Рік			2022 р. до 2020 р. (+/-)
	2020	2021	2022	
1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	7,04	0,64	2,02	-5,02
2. Тривалість обороту оборотних активів, дні	55	570	181	126
3. Коефіцієнт оборотності запасів	10,41	1,37	5,59	-4,82
4. Тривалість обороту запасів, дні	35	266	65	30
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,86	0,54	1,29	-2,57
8. Тривалість обороту власного капіталу, дні	95	676	283	188

Джерело: за даними звітності ТОВ «ІСІДА-ІVФ».

Ділова активність підприємства знизилася. Коефіцієнт оборотності оборотних активів характеризує скільки разів протягом року авансовані в

оборот оборотні кошти покриваються за рахунок виручки від реалізації продукції [28, с. 495], цей показник значно зменшився, на 5,02 обороти. Період одного обороту оборотних активів збільшився на 126 дні. Коефіцієнт оборотності запасів зменшився на 4,82 обороти. Період одного обороту запасів збільшився на 3 дні. Термін обороту вироб. запасів відображає .перетворення ТМЦ на готову продукцію [22, с. 42]. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився на 2,57 обороти. Тривалість обороту власного капіталу збільшився на 188 дні.. На основі наявного інструментарію проведемо аналіз фінансової стійкості ТОВ «ІСІДА-ІVФ», результати якого наведені в табл. 2.5. Нормальним (нормативним) вважається стан, коли коефіцієнт стабільності більший 1.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «ІСІДА-ІVФ»

Показники	Рік			2022 р. до 2020 р. (+ -)
	2020	2021	2022	
1. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,87	0,89	0,73	-0,14
2. Коефіцієнт фінансової залежності	1,12	1,16	1,36	0,24
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,33	0,47	0,58	0,25

Джерело: за даними звітності ТОВ «ІСІДА-ІVФ».

Прибутковість підприємства вимірюється двома показниками – прибутком і рентабельністю (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники рентабельності (збитковості) діяльності підприємства

Показники	Рік			2022 р. до 2020 р. (+/-)
	2020	2021	2022	
1. Коефіцієнт рентабельності активів	-0,04	-0,06	-0,008	-0,032
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,05	-0,08	-0,009	-0,041
3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,01	-0,16	-0,007	-0,003

Джерело: за даними звітності ТОВ «ІСІДА-ІVФ».

Рентабельність – це відносний показник ефективності роботи підприємства [19, с. 548]. Аналіз прибутковості ТОВ «ІСІДА-ІVФ» проведемо шляхом розрахунку таких показників: коефіцієнта рентабельності активів.

прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство. Коефіцієнта рентабельності діяльності зменшився на 0,003, це свідчить про зменшення ефективності господарської діяльності. Отже, основні показники рентабельності зменшилися, у зв'язку з отриманням у результаті діяльності збитку за досліджуваний період. Провівши аналіз ділової активності, фінансової стійкості та показників рентабельності діяльності ТОВ «ІСІДА-IVF», можна зробити висновок, що коефіцієнти мають спадний характер. У період 2020–2022 рр. діяльність підприємства не є рентабельною, через високу собівартість на збитки підприємства.

ТОВ «ІСІДА-IVF» є успішною компанією, яка має високу репутацію і користується популярністю у пацієнтів. Однак, у компанії є деякі проблеми у питаннях управління мотивацією праці персоналу. Однією з проблем є те, що компанія не завжди враховує індивідуальні мотивації співробітників. Наприклад, для деяких співробітників важлива справедлива оплата праці, для інших - можливість кар'єрного зростання, а для третіх - сприятливе робоче середовище. Компанія повинна проводити дослідження, щоб зрозуміти, що є важливим для кожного співробітника, і використовувати ці знання для розробки ефективних методів мотивації. Іншою проблемою є те, що компанія не завжди використовує весь спектр мотиваційних засобів. Наприклад, компанія може використовувати матеріальні стимули, такі як оплата праці та премії, але не використовувати нематеріальні стимули, такі як сприятливе робоче середовище, кар'єрне зростання та визнання. Компанія повинна використовувати широкий спектр мотиваційних засобів, щоб мотивувати співробітників до ефективної праці. Зрештою, компанія може не завжди ефективно використовувати мотиваційні засоби. Наприклад, компанія може встановлювати занадто низькі або занадто високі цілі, що може демотивувати співробітників. Компанія повинна розробити ефективні системи мотивації, які будуть стимулювати співробітників до досягнення високих результатів.

Ось деякі конкретні рекомендації щодо того, як ТОВ «ІСІДА-IVF» може вирішити ці проблеми: 1) впровадити систему оцінки індивідуальних

мотивацій співробітників (ця система може включати в себе опитування, інтерв'ю та інші методи); 2) розширити спектр мотиваційних засобів, які використовуються компанією (це включає в себе нематеріальні стимули, такі як сприятливе робоче середовище, кар'єрне зростання та визнання); 3) ефективно використовувати мотиваційні засоби (це включає в себе встановлення реалістичних цілей та створення системи винагород, яка стимулює співробітників до досягнення високих результатів). Реалізація цих рекомендацій допоможе ТОВ «ІСІДА-IVF» підвищити мотивацію праці персоналу, що призведе до підвищення продуктивності праці, задоволеності роботою співробітників та іміджу компанії.

2.3. Ефективність управління підприємством

Важливими в аналізі господарської діяльності господарства є економічні результати. Економічні результати виробництва продукції виражаються системою натуральних і вартісних показників – [28, с. 189]. Проведемо аналіз економічної ефективності використання землі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Ефективність використання земельних ресурсів ТОВ «ІСІДА-IVF»

Показник	Рік			2022 р. до 2020 р. (+,-)
	2020	2021	2022	
Валова продукція (товари, роботи, послуги) на тис грн вартості основних фондів, грн.	0,94	1,42	1,67	0,73
Товарна продукція (товари, роботи, послуги) на тис грн вартості основних фондів, грн.	0,41	0,93	2,10	1,69
Чистий прибуток (збиток) на тис грн вартості основних фондів, грн	-0,04	-0,14	-0,01	-0,03

Джерело: за даними звітності ТОВ «ІСІДА-IVF».

Для визначення ефективності використання земельних ресурсів ТОВ «ІСІДА-IVF» необхідно розрахувати валову продукцію, товарну продукцію та чистий прибуток на одиницю ресурсів у вартісній формі. Для цього розрахуємо виробництво валової, товарної продукції на одиницю спожитих ресурсів. Валова продукція в перерахунку на тисячу гривень основних

фондів збільшилась в 2022 р. порівняно з 2020 р. на 639,17 тис. грн. Товарна продукція в перерахунку на тисячу гривень основних фондів за досліджуваний період зменшилась на 1,69 тис. грн. Матричний метод оцінки конкурентоспроможності продукції дозволяє визначити сильні і слабкі сторони обраної стратегії підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз господарської діяльності ТОВ «ІСІДА-ІVФ»

	Переваги	Недоліки
Внутрішні фактори	<p>Тривалий досвід роботи на національному ринку. Широкий асортимент продукції (пропозиція) Сприятливі умови (постійні споживачі, надійні постачальники, висока якість сировини тощо). Достатні фінансові ресурси; висока кваліфікація працівників; тривала позитивна відома репутація; достатня платоспроможність; стабільний попит</p>	<p>Низька віддача ресурсного потенціалу порівняно з іншими галузями економіки, Неповне освоєння регіонального та національного ринків. Недостатнє обґрунтоване розміщення торгових точок та інформації про продукції й підприємство. Недостатнє матеріально-технічне забезпечення для розширення виробничих потужностей та збільшення частки на ринку. Застарілі основні фонди. Відсутність достатніх обігових коштів. Недостатня матеріальна зацікавленість працівників у високих результатах праці. Недостатньо високий рівень обслуговування споживачів. Великі втрати при збиранні. Відсутність єдиної концепції продажу. Відсутність нових технологій, інновацій, достатньо ефективної системи контролю за якістю продукції; відсутність маркетингової стратегії розвитку підприємства</p>
Внутрішні фактори	Можливості	Загрози
	<p>Попит на продукцію стабільний. Досягнуто рівень спроможності та самозабезпечення внаслідок якісного асортименту. Використання прогресивних технологій, кадрова політика, використання прогресивних форм організації праці. Закупівля якісної продукції та можливість її просування внаслідок високого травматизму, зростання ринку та потреб виробництва та ЗСУ; застосування інвестиційної стратегії</p>	<p>Міжгосподарська конкуренція. Висока загроза зміни політичної ситуації, незадовільна система заходів уряду щодо стимулювання виробництва і державних закупок й адміністрування галузі. Недостатнє інфраструктурне забезпечення та неефективна політика розвитку матеріально-технічної бази не дозволяє сформувати ефективні технологічні системи. Військовий стан, брак висококваліфікованих кадрів, економічна криза в країні; ризик виходу з ладу технічного обладнання, достатньо високий рівень конкуренції</p>

Джерело: за даними звітності ТОВ «ІСІДА-ІVФ».

Виробництво продукції розраховується виходячи з запланованого добового виробітку і робочого періоду. Показники її обсягу розраховують на основі виробництва продукції в натуральному виразі і діючих цін і тарифів.

До вартісних показників відносять об'єми реалізованої товарної, валової і нормативної продукції.. Норму виходу продукції з одиниці сировини визначають в відсотках до маси сировини [7, с. 125].

Рівень інтенсивності господарської діяльності в ТОВ «ІСІДА-IVF» за досліджуваний період знизився. Рівень ефективності інтенсифікації виробництва в основному зріс, оскільки виробництво валової продукції зросло на 639,17 тис. грн. Керівництво ТОВ «ІСІДА-IVF» не повинно забувати про дотримання інтересів зацікавлених груп, прагнути досягнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Проаналізувавши ефективність управління підприємства, можна зробити висновки, що основні показники такі, як валова продукція, товарна продукція мають позитивний характер. Хоча діяльність підприємства у 2020-2022 рр. збиткова. Це пояснюється високими витратами виробництва.

Проблеми ТОВ «ІСІДА-IVF» у питаннях управління мотивацією праці персоналу можна узагальнити наступним чином. 1) Недостатня увага до індивідуальних особливостей, потреб та інтересів працівників - це проблема, яка полягає в тому, що керівництво компанії не враховує різноманітність та специфіку своїх співробітників, їхніх цілей, мотивів, стимулів, очікувань, вподобань, цінностей, характеру, темпераменту, стилю роботи тощо. Це призводить до того, що працівники не відчують себе визнаними, поважаними, залученими, зацікавленими та задоволеними своєю роботою, а також не мають можливості реалізувати свій потенціал, таланти та ініціативу. 2) Низька ефективність системи заохочення та винагородження - це проблема, яка полягає в тому, що керівництво компанії не використовує достатньо різноманітних, адекватних, справедливих, своєчасних та прозорих форм та методів заохочення та винагородження своїх працівників за їхні досягнення, результати, якість, продуктивність, відповідальність, лояльність, інноваційність тощо. Це призводить до того, що працівники не мають достатньої мотивації для покращення своєї роботи, а також не відчують себе відзначеними, відданими, захищеними, стабільними та впевненими.

2.3. Оцінка рівня управління трудовими ресурсами підприємства

У 2022 р. на підприємстві нараховується 16 працівників, це адмінперсонал, інженери, менеджери з продажу, працівники складу, логісти, та ін. Кількість працівників відповідає розміру підприємства, і вони в змозі забезпечити його ефективне функціонування (табл. 2.9). Кількість працівників у 2022 р., якщо його порівняти з 2021 р. зменшилася на 1 чол. за рахунок вступу до навчального закладу школяра, що працював за сумісництвом.

Таблиця 2.9

Статеві-вікова структура працівників у ТОВ «ІСІДА-ІVF», чол.

Показники	Рік			2022 р. до 2020 р. (+/-)
	2020	2021	2022	
Чоловіки	12	11	11	-1
в тому числі віком				
до 16 років	1	0	0	-1
Від 16 до 60 років	8	8	8	0
понад 60 років	3	3	3	0
Жінки	5	5	5	0
в тому числі віком				
Від 16 до 55 років	4	4	4	0
понад 55 років	1	1	1	0

Джерело: за даними звітності ТОВ «ІСІДА-ІVF».

Відсутність чіткої та зрозумілої стратегії, цілей, завдань, планів, очікувань та зворотного зв'язку - це проблема, яка полягає в тому, що керівництво компанії не формулює та не комунікує своїм працівникам чіткі та зрозумілі стратегію, цілі, завдання, плани, очікування та зворотний зв'язок щодо їхньої роботи, а також не визначає та не розподіляє ролі, обов'язки, повноваження, відповідальність та ресурси між ними. Це призводить до того, що працівники не розуміють, що від них вимагається, якими критеріями оцінюється їхня робота, як вони можуть покращити свої результати, як вони можуть співпрацювати з іншими, як вони можуть впливати на прийняття рішень та розвиток компанії. Низький коефіцієнт плинності кадрів непрямо свідчить про достатній рівень задоволеності працівників умовами праці. Ефективність використання персоналу ТОВ «ІСІДА-ІVF» наведена в табл. 2.110

Ефективність використання трудових ресурсів в ТОВ «ІСІДА-IVF»

Показники	Рік			2022 р. до 2020 р. (+/-)
	2020	2021	2022	
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	17	16	16	-1
Кількість люд.-год. відпрацьованих – всього, тис.	2,8	2,7	3	0,2
Вироблено валової продукції на середньорічного працівника, тис. грн.	17,7	27,1	58,7	41,1
Реалізовано товарної продукції на середньорічного працівника, тис. грн.	7,8	17,7	73,9	66,2
Відпрацьовано одним працівником, тис. люд.-год.	7,46	7,47	44,25	36,80
Фонд оплати праці, тис. грн.	148,0	173,0	177,0	29,0
в тому числі адмінперсоналу	26,1	32,4	33,2	7,1
Середньорічна заробітна плата працівника, грн.	8,7	10,8	11,1	2,4
Темп зростання (скорочення) продуктивності праці, %		153,1	217,1	
Темп зростання (скорочення) оплати праці, %		124,2	102,3	

Джерело: за даними звітності ТОВ «ІСІДА-IVF».

Аналіз даних підприємства дозволив зробити висновок про скорочення чисельності працівників з одночасним зростанням продуктивності праці та її оплати. В останні роки все більшим у наукових колах та сфері бізнесу є розуміння важливості персоналу. Проте на сьогодні знайдеться не багато підприємств різних форм власності і господарювання у яких потенціал персоналу використовується із максимальною ефективністю. Звідси цілком логічно постає проблема виявлення і розрахунку цього потенціалу і створення умов для максимального його використання. Таким чином ключового значення набуває проведення забезпечення та оцінки персоналу.

На підприємстві існують такі фонди оплати праці як відрядна та погодинна. Відрядну оплату отримують працівники за надій молока, інші працівники отримують погодинну оплату. Проаналізувавши ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «ІСІДА-IVF», можна сказати, що темп зростання продуктивності праці збільшився і становить у 2022 р. удвічі, темп зростання оплати праці зменшився і становить у 2022 р. 102%. Персонал ТОВ «ІСІДА-IVF» також може складатися з тимчасових робітників. Діяльність їх пов'язана із тимчасовими роботами. В основному ці роботи припадають на період масових продажів, наприклад «чорна п'ятниця», розпродажі тощо.

Можна сказати, що для ефективного виконання завдань, підприємство не достатньо забезпечене трудовими ресурсами. Це питання можна вирішити за допомогою запровадження новітніх технологій, для полегшення праці робітників. Аналіз структури працівників на ТОВ «ІСІДА-IVF» наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Структура працівників на ТОВ «ІСІДА-IVF»

Категорії працівників	2020 р.	Питома вага, %	2021р.	Питома вага, %	2022 р.	Питома вага, %	Відхилення +,-
Керівники, осіб	1	5,9	1	6,3	1	6,3	-
Спеціалісти, осіб	1	5,9	1	6,3	1	6,3	-
Працівники, осіб	15	88,2	14	87,5	14	87,5	-1
Загальна чисельність працівників, осіб	17	100	16	100	16	100	-1

Джерело: за даними звітності ТОВ «ІСІДА-IVF».

Керує підприємством одна особа, спеціаліст теж один, це головний бухгалтер. Інші працівники зайняті на складі та магазині. Щодо мотивації праці то у ТОВ «ІСІДА-IVF» найбільше використовується матеріальна мотивація, у вигляді основної заробітної плати. Нажаль на підприємстві не розроблена досконала система мотивації у зв'язку із збитковістю діяльності. Також мотивуючим фактором є хороше ставлення керівника до працівників, справедливість та порозуміння проблем, які виникають у працівників. Також у колективі гарні відносини між працівниками та взаємо підтримка. Умови праці працівників є досить задовільні. Хорошим результатом та зростанню продуктивності праці сприяє новітнє обладнання та техніка та задовільні умови праці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Працівники ТОВ «ІСІДА-IVF» щодо привабливості їхньої праці

Результати проведеного опитування	1	2	3	4	5
Сума місць	37	70	66	36	28
Середнє арифметичне	2,3	4,1	4,1	2,3	1,8
Зайняте місце	2	8	1	4	3

Джерело: за даними звітності ТОВ «ІСІДА-IVF».

Розрахунки дають дозволяють проранжувати показники так (у табл. 2.12): 1 місце – гарний зарібок (матеріальна мотивація); оплата праці в залежності від його результатів (матеріальна мотивація); 2 місце – визнання і схвалення роботи (трудова мотивація); ступінь забезпеченості необхідним на роботі (оснащення, оргтехніка, устаткування) – це трудова мотивація; 3 місце – цікава робота (трудова мотивація)ю динаміка продуктивності праці наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка продуктивності праці на ТОВ «ІСІДА-IVF»

Показник	2020 р.	2021р.	2022	Відхилення	
				+, -	%
Продуктивність праці, тис. грн. / осіб	17,7	27,0	58,7	41	331,6
Обсяг виробництва, тис. грн.	300,4	432,8	939,6	639,2	312,8
Чисельність, осіб	17	16	16	-1	94,1

Джерело: за даними звітності ТОВ «ІСІДА-IVF».

Отже, продуктивність праці на ТОВ «ІСІДА-IVF» зростає на 41 тис. грн. / осіб, у зв'язку із збільшенням обсягів виробництва на 639,2 тис. грн. варто відзначити нематеріальний чинник – на третьому місці в більшості працівників переважає той фактор, що робота для них цікава, отже вони в певній мірі отримують задоволення від виконуваної ними роботи.

Висновки до розділу 2

1. Діюча система мотивації і стимулювання персоналу у ТОВ «ІСІДА-IVF» характеризується невисоким рівнем зарібкової плати у галузі, але достатня для задоволення потреб працівників. Той факт, що мотиваційну систему на підприємстві потрібно змінювати та вдосконалювати, тому що пасивність з боку керівництва щодо мотивування працівників може призвести до звикання, тоді як достатній – сприяє продуктивній і колективній праці.

2. Проаналізувавши рівень управління трудовими ресурсами ТОВ «ІСІДА-IVF», можна зробити висновки, що зі зниженням чисельності працівників, продуктивність праці зростає. Показники плинності кадрів

низькі, отже працівників влаштовують умови роботи. Також можна зазначити, що у господарстві ефективно використання робочої сили.

3. У ТОВ «ІСІДА-IVF» управління персоналом відбувається ефективно. Працівники задоволені рівнем оплати їх роботи, ставленням до них керівництва та умовами праці. Завдяки ефективній діяльності господарства, працівники можуть розвиватися. Всі фактори сприяють ефективному розвитку господарства. У підприємства є велика кількість зв'язків, також існують канали збуту. Але не дивлячись на все вище сказане, діяльність підприємства збиткова, що пов'язане зі скороченням обсягів продажу в умовах пандемії та військового стану.

4. Згідно з стандартами якості клініки (<https://isida.ua/uk/standarts/>), ТОВ «ІСІДА-IVF» впровадила систему управління якістю, яка передбачає розробку медичних протоколів і робочих інструкцій, постійне поліпшування бізнес-процесів, високу кваліфікацію і професіоналізм персоналу, високотехнологічне і сучасне обладнання, дотримання українських і міжнародних стандартів медичної допомоги, ретельний технологічний та санітарно-епідеміологічний контроль, відповідальність за якість медичних послуг. Я не можу дати точну кількісну оцінку удосконаленню системи управління персоналом ТОВ «ІСІДА-IVF», але я можу припустити, що вона має позитивний вплив на ефективність та результативність діяльності клініки. Економічний ефект від удосконалення системи управління персоналом може вимірюватися за допомогою таких показників, як прибуток, рентабельність, продуктивність праці, оборотність персоналу, задоволеність клієнтів, репутація компанії тощо.

РОЗДІЛ 3

СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК КАТАЛІЗАТОРИ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ

3.1. Перспективні моделі мотивації в бізнесі

Перспективні моделі мотивації в бізнесі характеризуються такими ознаками: Увага до індивідуальних потреб і цінностей працівників [34]. Мотивація повинна бути персоналізованою, враховувати індивідуальні особливості працівників, їхні потреби, цінності, цілі та інтереси. 1) зосередженість на довгостроковій перспективі (мотивація повинна бути спрямована на досягнення довгострокових цілей бізнесу, а не лише на короткострокові результати [22]); 2) залучення працівників до процесу мотивації (працівники повинні брати участь у процесі мотивації, знати про свої цілі та зацікавлені в їх досягненні [14]).

До перспективних моделей мотивації в бізнесі можна віднести такі: 1) Модель ERG Фредеріка Герцберга (ґрунтується на тому, що мотивація залежить від двох груп факторів: мотиваційних – потреби в досягненні, зростанні, самовираженні) та гігієнічних (потреби в безпеці, стабільності, справедливості) [17]; 2) Модель потреб Абрахама Маслоу (ґрунтується на тому, що потреби людини ієрархічно розташовані, і що задоволення нижчих потреб є передумовою задоволення вищих [11]); 3) Модель самоактуалізації Карла Роджерса (ґрунтується на тому, що людина прагне до самоактуалізації, тобто до реалізації свого потенціалу [27]). Крім того, до перспективних моделей мотивації можна віднести такі: 1) Модель мотивації за цілями (модель передбачає, що працівники будуть мотивовані, якщо вони будуть мати ясні та чіткі цілі, які вони можуть контролювати [3–7]); 2) Модель справедливості. (модель передбачає, що працівники будуть мотивовані, якщо вважатимуть, що їхня винагорода справедлива [1]); 3) Модель

партисипативного управління (модель передбачає, що працівники будуть мотивовані, якщо вони будуть брати участь у процесі управління [28]).

Вибір моделі мотивації залежить від конкретних умов бізнесу, таких як галузь діяльності, розмір підприємства, культура організації, індивідуальні особливості працівників тощо [40]. Ось деякі конкретні приклади того, як перспективні моделі мотивації можуть бути реалізовані в бізнесі:

1) Підприємство може розробити систему винагороди, яка враховує індивідуальні досягнення працівників. Наприклад, винагорода може бути пов'язана з виконанням конкретних завдань або досягненням певних цілей [8].

2) Підприємство може створити систему розвитку та навчання працівників, яка допоможе їм розвивати свої навички та вдосконалюватися в професійному плані. Це допоможе працівникам відчувати, що вони зростають і розвиваються, що є важливою потребою для багатьох людей [12].

3) Підприємство може створити культуру довіри та співробітництва, в якій працівники відчують, що їхня думка цінується для успіху бізнесу [22].

Впровадження перспективних моделей мотивації може допомогти бізнесу досягти таких цілей: 1) підвищення продуктивності праці. (мотивовані працівники працюють ефективніше і досягають кращих результатів [24]); 2) зменшення плинності кадрів (мотивовані працівники менше схильні звільнитися, що дозволяє бізнесу зберегти свою кваліфіковану робочу силу [13]); 3) покращення атмосфери в колективі (мотивовані працівники більш задоволені своєю роботою, що позитивно впливає на атмосферу в колективі [25]). Зарубіжний досвід управління персоналом орієнтує нас звернутися до національних особливостей управління мотивацією праці, зокрема розрізняють наступні моделі.

Японська модель мотивації – це модель, яка базується на принципах колективізму, гармонії, взаємодопомоги, відданості, самовдосконалення та прагненні до якості. Японська модель мотивації сприяє створенню сильних зв'язків між працівниками та компанією, розвитку корпоративної культури, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності [11].

Американська модель мотивації – це модель, яка базується на принципах індивідуалізму, свободи, самореалізації, конкуренції та досягнення успіху. Американська модель мотивації сприяє стимулюванню працівників за допомогою матеріальних та нематеріальних заохочень, розвитку кар'єрних можливостей, підтриманню ініціативи та креативності [7].

Французька модель мотивації – це модель, яка базується на принципах раціоналізму, ієрархії, централізації, регламентації та стабільності. Французька модель мотивації сприяє створенню чіткої системи управління, розподілу обов'язків, контролю та оцінки, забезпеченню безпеки та соціального захисту працівників [24].

Англійська модель мотивації – це модель, яка базується на принципах демократизму, гнучкості, децентралізації, довіри та співпраці. Така модель мотивації сприяє створенню атмосфери відкритості, взаємоповаги, участі, відповідальності, розвитку самостійності та професіоналізму працюючих [1].

Німецька модель мотивації – це модель, яка базується на принципах ордунгу, дисципліни, регулювання, планування та ефективності. Німецька модель мотивації сприяє створенню строгих правил, норм, процедур, стандартів та цілей, забезпеченню високої якості та продуктивності, розвитку компетентності та точності працівників [37].

Шведська модель мотивації – це модель, яка базується на принципах консенсусу, рівності, соціальної справедливості, балансу та якості життя. Шведська модель мотивації сприяє створенню гармонійних відносин, доброзичливого клімату, соціальної відповідальності, підтриманню рівноваги між роботою та особистим життям, розвитку гуманізму та етики працівників [2]. Вважаємо, що для України більш доречною буде синтезована модель, яка об'єднує все краще, що включає світовий досвід .

Пріоритетні напрями мотивації персоналу наведені на рис. 3.2. Зазвичай, виділяють такі фундаментальні стадії процесу управління: визначення цілей управління; формування та прийняття управлінських рішень на основі вивчення стану і тенденцій розвитку керованого об'єкта: організація

виконання ухваленого рішення, що включає доведення його до безпосередніх виконавців, забезпечення зворотного зв'язку, а також створення необхідних матеріально-технічних передумов та мотиваційного поля задля його реалізації; контроль за виконанням і оцінка результатів реалізації рішення з метою отримання інформації стосовно подальших управлінських дій [28–29].

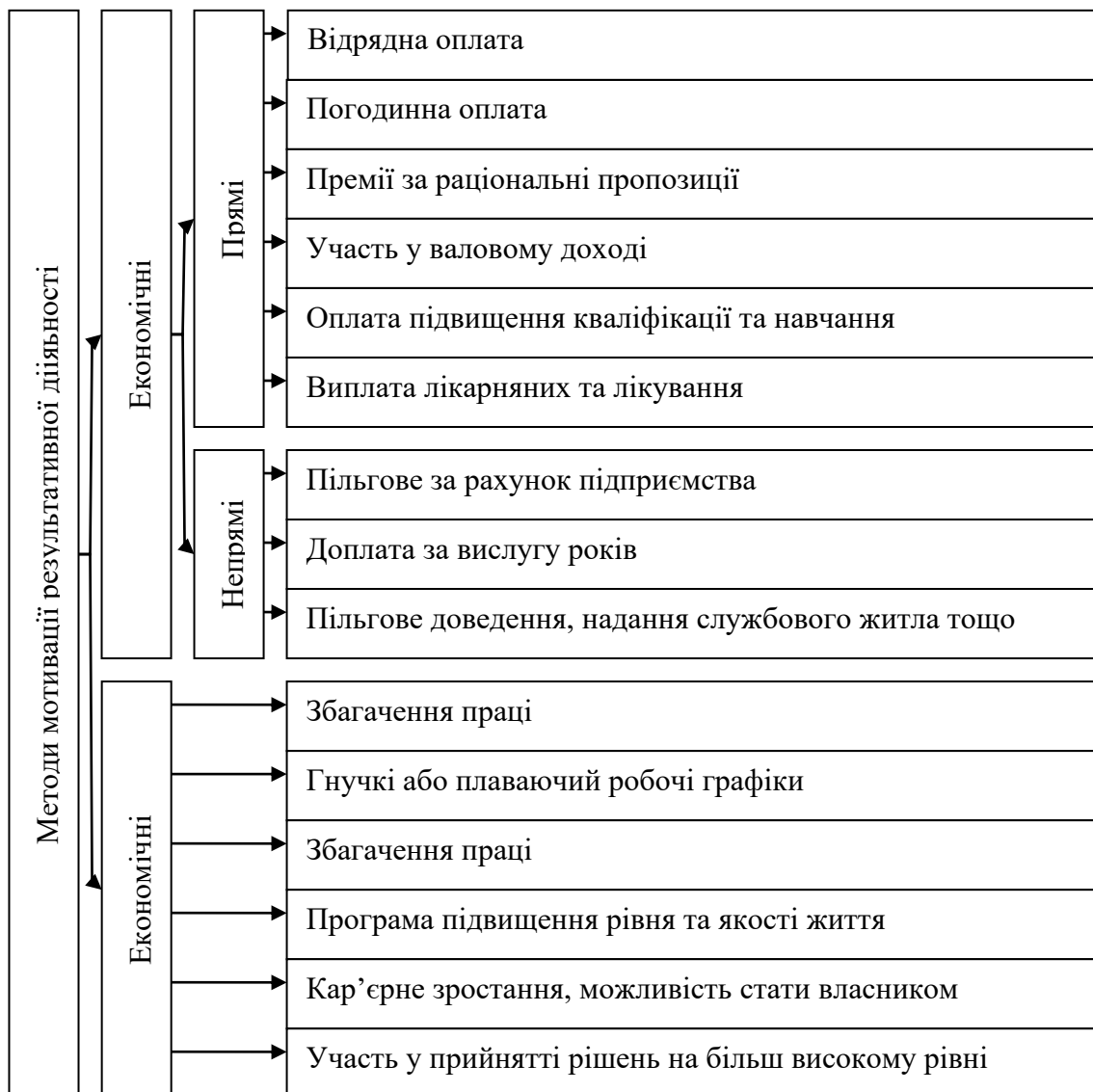


Рис. 3.1. Класифікація методів мотивації ТОВ «ІСІДА-ІVФ»

Джерело: сформовано на основі [24, с. 213].

Ці стадії формують циклічний алгоритм функціонування будь-якої з підсистем управління персоналом ТОВ «ІСІДА-ІVФ». Однак у багатьох ситуаціях даний метод не підходить, розглянемо ситуації, що впливають на вибір даного методу мотивації. Циклічність управлінського процесу

характеризується тим, що його фундаментальні стадії є глибоко взаємообумовленими та повторюваними у часі.

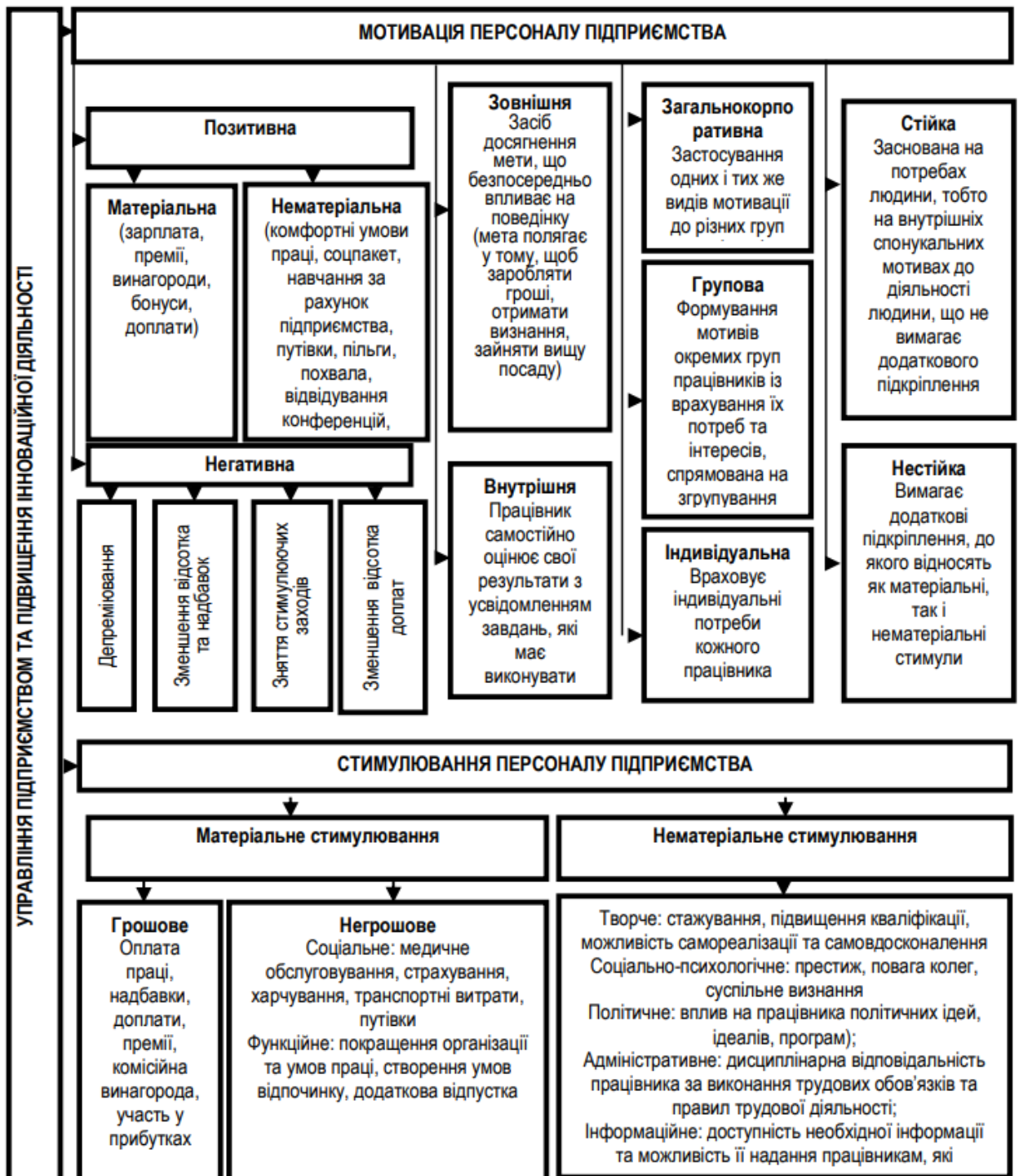


Рис. 3.3. Рекомендовані методи мотивації працівників ТОВ «ІСІДА-ІVФ»

Джерело: сформовано на основі [2–4].

До основних підсистем управління персоналом ТОВ «ІСІДА-ІVФ» відносяться наступні: підсистема відбору персоналу; підсистема закріплення

працівників в організації; підсистема навчання та підвищення кваліфікації; підсистема оцінки результатів роботи персоналу; підсистема інформаційного забезпечення кадрових процесів; підсистема соціального захисту працівників; підсистема посадового та професійного росту; підсистема стимулювання праці.

Узагальнено можна сформулювати такі методичні положення, які визначають зміст проектування системи управління персоналом: для кожної системи управління повинна бути чітко сформульована мета існування, точно визначений кінцевий стан, якого вона повинна досягти. У кожній системі управління повинна бути свобода вибору траєкторії руху, тобто – здатність обрання сукупності проміжних станів з множини альтернатив. Де немає свободи вибору, там немає і управління. Для того, щоб здійснити вибір найкращої з множини траєкторій руху, система повинна мати можливість оцінювання таких траєкторій за певним алгоритмом, використовуючи сукупність обґрунтованих критеріїв. Відсутність реальних можливостей руху за траєкторією є фактичною формою залежності, що обмежує ресурс свободи системи управління. Проектування системи управління персоналом у ТОВ «ІСІДА-IVF» має відбуватися поетапно.

Крок 1. Підготовка та проведення наради керівного складу з приводу розгляду цілей і завдань в сфері управління персоналом, а також – загальної організації роботи з персоналом.

Крок 2. Узгодження та підготовка до затвердження загального пакета документів, що регламентують роботу системи управління персоналом організації або її підсистем.

Крок 3. Затвердження пакета документів, що регламентують роботу системи управління персоналом організації.

Крок 4. Проведення навчання керівного складу організації з метою усвідомлення та прийняття ним тих змін у роботі, які будуть необхідні для впровадження в організації розробленої системи управління персоналом.

Крок 5. Інформування працівників організації про цілі та зміст

майбутніх змін у роботі з персоналом, що покликано вирішити широке коло завдань, а саме: зниження рівня напруги у трудовому колективі; підвищення зацікавленості працівників організації у запланованих змінах; підвищення довіри працівників організації до рішень. Прийнятних адміністрацією; пропаганда найбільш значимих напрямів роботи з персоналом у межах змісту тієї системи, яка вводиться.

Основними напрямками кадрової політики у ТОВ «ІСІДА-IVF» на сучасному етапі мають стати: розробка єдиних принципів стратегічного управління й розвитку персоналу в галузі; дослідження й впровадження нових методів і систем підготовки й перепідготовки персоналу; застосування економічних стимулів і соціальних гарантій; проведення наукових досліджень і розробка нормативних методичних матеріалів по керуванню кадрами. Кадрову політику ТОВ «ІСІДА-IVF» потрібно проводити рівнями управління кадрові служби, які стають самостійною ланкою. У ТОВ «ІСІДА-IVF» діє постійний і всебічний розвиток кадрів, удосконалювання їхніх знань, професійних навичок і вмінь, що спонукають персонал корпорації постійно підвищувати свою кваліфікацію й професіоналізм, що, зокрема, дозволить створити резерв для заміщення більше високих посад.

Результативність навчання й ефективність навчального процесу підвищується внаслідок широкого застосування автоматизованих навчальних систем, тренажерних комплексів та різних імітаторів технологічних процесів і сучасних технічних коштів. Система безперервної підготовки передбачає також об'єктивну оцінку професійних знань і особистісних характеристик кожного, навчаючого для вироблення рекомендацій по його подальшому використанню. Це дозволить налагодити на підприємстві якісний облік і аналіз складу кадрів, гнучке планування перепідготовки, більш обґрунтоване формування резерву кадрів на висування і його переміщення.

Особлива роль у кадровій політиці ТОВ «ІСІДА-IVF» потрібно приділити розвитку управлінських кадрів, заснованому на довгостроковому й поточному плануванні – на так званих програмах управління кар'єрою керівни-

ків. Вони містять індивідуальне планування кар'єри кожного управлінського працівника з урахуванням потреб організації і якостей кандидата на висування на основі оптимального вв'язування різних стимулів і гарантій з перспективою просування за посадою. Крім того, особлива увага при підготовці управлінських кадрів повинна приділятися вивченню сучасних форм і методів управління виробництвом, виробленню навичок ділового спілкування й комунікативних якостей, необхідних у виробничій діяльності.

Найважливішою складовою частиною кадрової політики ТОВ «ІСІДА-IVF» має стати скоординована система оплати праці й винагороди за результати праці. У цей час обґрунтованого взаємозв'язку між якістю праці працівників і його оплатою, соціальними стимулами й гарантіями поки немає. Відсутність сучасних методик по оцінці праці, формальний і зрівняльний підхід до цього питання приводить до вагомих негативних наслідків і значних загроз для ефективного функціонування підприємства.

Рішенням цієї проблеми є встановлення відносної справедливості у виплаті заробітної плати за виконану роботу, що буде спонукувати працівника до більш ефективної праці. Для цього передбачається розробити схему посадових окладів, рівень окладів у якій може бути встановлений відповідно до займаної посади й результатами діяльності (продуктивності праці) працівника, а також з урахуванням потенційних можливостей людини й інших факторів. У рішенні цієї проблеми необхідно виробити надійну систему оцінювання, у якій повинні прийматися в увагу такі фактори, як професійні знання, стаж і досвід, розумові й фізичні можливості, умови і якість праці ТОВ «ІСІДА-IVF». Кадрова політика ТОВ «ІСІДА-IVF» обов'язково повинна включати систему соціального забезпечення й гарантій. Ця система повинна бути спрямована на посилення зв'язку працівника з організацією, поліпшення мікроклімату організації, підвищення авторитету й іміджу. До числа таких заходів відносяться виплати й послуги працівникам: одноразова допомога при виході на пенсію, оплачувані додаткові відпустки жінкам при догляді за дитиною, виплата підвищених стипендій, видача безпроцентних позичок,

страхування, медичне обслуговування на виробництві, скорочення робочого дня, пільги при придбанні товарів і продуктів, які провадяться в організації, організація відпочинку, санаторного лікування тощо. При цьому передбачається, що соціальні послуги й соціальні гарантії повинні надаватися як особливі послуги організацій. Крім того, передбачається створення такої системи оплати й винагороди праці працівника, при якій розміри виплат відомі тільки йому й наймачеві, тобто перехід на індивідуальну систему оплати праці працівника.

Істотно підвищується у зв'язку із цим роль у кадровій політиці колективних договорів і тарифних угод, які здобувають нормативну чинність на рівні ТОВ «ІСІДА-IVF» й галузь. У них найбільше повно й чітко повинні бути регламентовані взаємини роботодавця, профспілок і трудящих відносно робочого часу, праці й заробітної плати, матеріальних стимулів і соціальних гарантій. Всебічний облік у цих документах інтересів працівника й можливостей організації, правильна галузева тарифна й соціальна політика є гарантом і найважливішими факторами стабілізації трудового колективу, їх високого морально-психологічного клімату.

3.2. Механізм удосконалення управління мотивацією персоналу

В системі мотивації працівників ТОВ «ІСІДА-IVF» є ряд значних недоліків. Тому можна запропонувати такі напрямки її покращення. Молодим робітникам, які приходять у ТОВ «ІСІДА-IVF» після закінчення закладів освіти, а також що пройшли професійне навчання на підприємстві дати можливість подальшого навчання за рахунок підприємства. Надавати наступні пільги: працівникам, що мають статус «Ветеран підприємства», «Ветеран війни», «Учасник АТО», «УБД» відповідно до Положення ТОВ «ІСІДА-IVF», активізуючи внутрішній механізм мотивації (рис. 3.3).

Структура підрозділу з управління персоналом побудована таким чином, на підставі результатів досягнень персоналу (здійснюється відділом

управління персоналом), реалізуються всі завдання підрозділу. Так, відділ мотивації, оцінивши ефективність роботи працівника ТОВ «ІСІДА-IVF» щодо досягнення визначених (на початку контрольного періоду) цілей, визначає форму матеріального (встановлення розміру преміальних) і нематеріального стимулювання робітника на майбутній період.

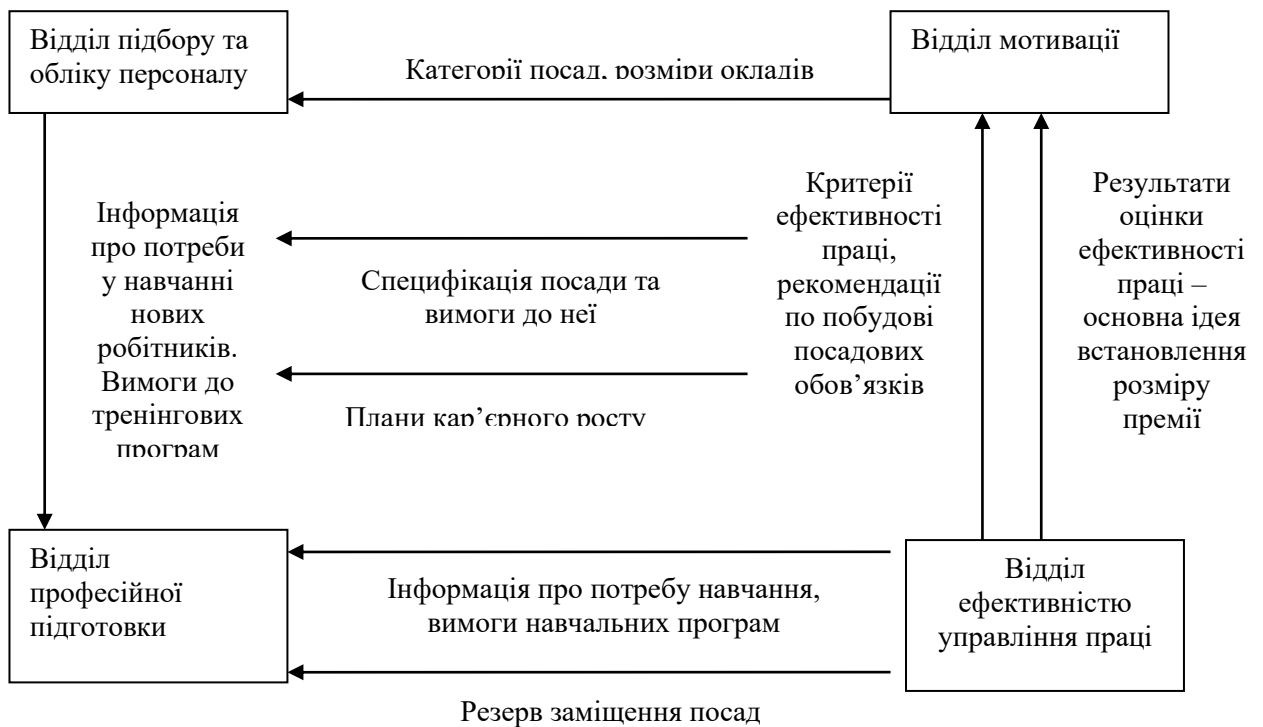


Рис. 3.3 Проект підрозділу управління персоналом ТОВ «ІСІДА-IVF»

Джерело: власні дослідження.

Відділ професійної підготовки ТОВ «ІСІДА-IVF» адміністративні функції, складає і контролює плани кар'єрного зростання. Результати дослідження показали, що найдієвішою складовою механізму трудової мотивації у підприємствах, таких як ТОВ «ІСІДА-IVF» є матеріальна. Фінансово-економічний відділ ТОВ «ІСІДА-IVF» визначає рівень і структуру собівартості продукції, робіт та послуг підприємства. Пропонується застосувати такі види нематеріального стимулювання:

1. Особиста подяка працівникам під час бесіди або у письмовій формі, можливо двох варіантів разом;

2. Керівництво ТОВ «ІСІДА-IVF» завжди повинно знаходити час зустрітися з працівниками і вислухати їх. Воно повинно витратити на зустріч стільки часу, скільки потребують працівники;

3. Організація забезпечення зворотного зв'язку за результатами діяльності працівника, відділу, організації;

4. Керівництво повинно докладати усіх зусиль, щоб зробити робочу обстановку відкритою, довірливою і невимушеною. Повинно заохочувати нові та ініціативи;

5. Робити так, щоб кожен розглядав справу компанії як власну;

6. Керівництво ТОВ «ІСІДА-IVF» повинно інформувати працівників про нові послуги і стратегію діяльності, про те, як компанія заробляє;

8. Потрібно встановлювати партнерські відносини з кожним працівником. Надати людям можливості зростати й освоювати нові види діяльності;

9. Треба визначити успіхи компанії, відділу, кожної окремої людини. Знаходить час зібрати працівників для підняття духу і підбадьорювання їх.

Загалом, політика в галузі кар'єри персоналу ТОВ «ІСІДА-IVF» має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб компанії.

3.3 Економічна ефективність від запропонованих заходів

Для формування системи мотивації праці, можна розробити певні мотивуючі чинники, які вказані у табл. 3.1 Покарання не схвалюється ані наукою, ані, практикою та не дає дієвих результатів, коли працівник поводить себе небажаним для організації чином, зокрема, керівник може нагримати або оштрафувати підлеглого за те, що той не виконав завдання. Адміністративний працівник очікує, що негативний результат буде покаранням, а ймовірність повтору подібної поведінки у майбутньому зменшиться [21]. Спробуємо визначити, яку користь отримує ТОВ «ІСІДА-IVF» від застосування нових засобів мотивації праці.

Характеристика системи мотивації праці ТОВ «ІСІДА-IVF»

Мотиваційний чинник	Привід	Розмір
Система коефіцієнтів трудової участі	Коефіцієнт трудової участі застосовується до розподілу відрядного приробітку. Розмір КТУ встановлюється щомісячно за наслідками роботи за відпрацьований місяць на основі даних журналу щоденного обліку трудової участі працівника.	Розподіл відрядного прироблення встановлюється у розмірі до 50%.
Система доплат	<ol style="list-style-type: none"> Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника. Доплата за роботу у небезпечних та шкідливих або важких умовах праці (робота з хімікатами). Доплата за роботу у пізній час (з 18-00 до 22-00). 	<ol style="list-style-type: none"> До 50% тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника. В розмірі від 8–12% тарифної ставки або відрядної розцінки. У розмірі 40% вартості тарифної ставки (окладу) за фактичний час роботи.
Система преміювання	За перевиконання планових показників.	До 35% тарифної ставки в місяць.
Система матеріальної допомоги і одноразові грошові заохочення	<ol style="list-style-type: none"> Смерті рідних по крові або браку. Смерті співробітника (матеріальна допомога виплачується родичам співробітника). Нещасний випадок. 	Розмір грошової винагороди залежить від стажу роботи в організації, але не більше 15 тис грн.
Система соціальних пільг і компенсацій	<ol style="list-style-type: none"> Вступ до браку – 3 дні Народження дитини – 3 дні. На похорони близьких родичів – 3 дні. Для відновлення навчального року батькам, що мають дітей молодшого шкільного віку (1–4 класи) – 1 день. 	Визначена Кодексом про працю система додаткових вихідних для окремих категорій працівників.

Джерело: за даними ТОВ «ІСІДА-IVF».

За 2023 р. ТОВ «ІСІДА-IVF» отримало виручку від реалізації продукції у сумі 528 тис. грн., а якщо застосувати запропоновані заходи, то за нашими оцінками на 10 %: 3% – складатиме застосування індивідуальної системи нарахування премій; 2% – від застосування системи кар'єрного росту; 5% – за рахунок впровадження нової соціальної політики. Звідси:

$$528 * 3\% = 15,84 \text{ тис. грн.}$$

$$528 * 2\% = 10,56 \text{ тис. грн.}$$

$$528 * 5\% = 26,40 \text{ тис. грн.}$$

В сумі це буде складати 52,8 тис. грн.

Відповідно, до проекту, ТОВ «ІСІДА-IVF» має нести і відповідні витрати на впровадження зазначених програм. Застосування системи індивідуальної надбавки за результатами праці потребує наступних витрат:

аналітична робота – 3 дні – виконується головним економістом з додатковою заробітною платою, що нараховується за суміщення – 300 грн.; розробка та тиражування атестаційних листків – 50 грн.; оплата праці членів комісії – в складі заступника директора, головного бухгалтера ТОВ «ІСІДА-IVF» та директора або заступника директора відділу кадрів ТОВ «ІСІДА-IVF» – робота комісії проходитиме 1 день – 150 грн.; можливі додаткові витрати – 300 грн.; нарахування можливої суми індивідуальної надбавки (при максимальному значенні до 10 % річного фонду оплати праці) – 6,6 тис грн. Сума витрат за напрямком становить – 7,42 тис. грн., а загальний ефект – 8,4 тис. грн. (15,8 – 7,4).

Застосування системи кар'єрного росту передбачає такі витрати: на додаткові мотиваційні матеріальні заходи 5% від річного фонду оплати праці, що за показниками 2023 р. становить 663 тис. грн., тобто не більше 3,3 тис. грн.; на додаткові нематеріальні заходи – це входить в обов'язки керівника, а отже, до його заробітної плати. Таким чином, загальні витрати на впровадження системи кар'єрного росту становитимуть 3,32 тис. грн. ТОВ «ІСІДА-IVF», а реальний ефект у розмірі, 4 тис. грн. (10,6–3,3).

Таблиця 3.5

Бюджет запропонованих заходів, тис. грн.

№	Мотиваційні заходи	Витрати	Прибуток
1	Застосування системи індивідуальної надбавки за результат	7,4	15,84
2	При застосуванні системи кар'єрного росту	3,3	10,6
3	Запровадження соціальної політики	28,5	26,4
4	Всього	39,2	52,8
5	Сумарний ефект від запропонованих заходів		13,6

Джерело: за даними звітності ТОВ «ІСІДА-IVF».

Запровадження соціальної політики на підприємстві може призвести до таких витрат: підвищення витрат на соціальні заходи – 3% від рівня 2023 р., тобто 19,9 тис. грн.; використання можливостей додаткового індивідуального пенсійного страхування – щомісячний внесок на одного працівника – 20 грн., отже за рік на усіх працівників – 3,6 тис. грн.; збільшення медичної страховки – на 5 тис. грн. для всього персоналу. Отже, витрати на удосконалення соціальної політики становлять – 28,5 тис. грн. Реальний

ефект становитиме – 2,1 тис. грн. (26,4 – 28,5). У табл. 3.4 відобразимо бюджет запропонованих заходів. Як свідчать дані таблиці 3.5, сумарні затрати на впровадження запропонованих заходів складуть 39,2 тис грн., при цьому очікуваний ефект складає 52,8 тис грн.

Таблиця 3.6

Оцінка рівня зростання продуктивності праці в ТОВ «ІСІДА-ІVФ»

Показники	Базовий рік	Проектний рік	Проект рік до базису	
			+/-	%
Валова продукція у цінах 2023 р. тис. грн.	1116	1227,6	111,6	10
Валовий прибуток, тис. грн	-496	-446,4	49,6	-10
Чистий прибуток, тис. грн	-540	-486	54	-10
Середньооблікова кількість працюючих, осіб	179	179	0	0
Продуктивність праці середньооблікового працівника, тис. грн	6,2	6,9	0,7	11,3

Джерело: за даними звітності ТОВ «ІСІДА-ІVФ».

Сукупний ефект буде дорівнювати 13,6 тис. грн. Отже виручка ТОВ «ІСІДА-ІVФ» від реалізації продукції складе 528 тис. грн. + 13,6 тис. грн. = 541,62 тис. грн. Отже, таке збільшення виручки в майбутньому році у ТОВ «ІСІДА-ІVФ» за проведеними розрахунками за допомогою зведеної таблиці 3.6 є наступними.

Таблиця 3.2

Рекомендації з підвищення стимулів до праці на ТОВ «ІСІДА-ІVФ»

Рекомендація	Зміст рекомендації	Примітки
Введення системи ковзного графіка роботи	Працівники підприємства мають можливість протягом тижня (місяця) вільно розпорядитися своїм робочим часом. Це зручно в побуті, усуває надлишкову напруженість на роботі в зв'язку з неможливістю вирішити свої побутові проблеми, знімає проблему прогулів та приховану втрату робочого часу.	Система застосовується практично на всіх західних фірмах
Преміювання часом	Працівникам надається можливість виконати установлену норму в той час, в який вони спроможні це зробити. Лишки робочого часу працівник може використати за своїм призначенням.	Застосовується за умови чіткої домовленості про виключення перегляду продуктивності праці.
Введення плати за будь-яку раціоналізаторську пропозицію	Приймаються всі пропозиції і відразу ж виплачується невелика винагорода.	Система застосовується для всіх працівників та зацікавлених осіб
Неформальні розмови у колективі	Практика регулярних неформальних зустрічей колективу поза межами роботи згуртовує колектив, дозволяє підняти престиж керівника як формального лідера.	На Заході широко практикуються спільні поїздки на природу, організація вечорів відпочинку.

Джерело: за даними ТОВ «ІСІДА-ІVФ».

Дані таблиці 3.6 свідчать, що за умови впровадження запропонованих заходів в ТОВ «ІСІДА-IVF» та очікуваного зростання обсягів виробництва та надходжень від реалізації продукції в 10%, продуктивність праці персоналу підприємства зростає на 11.3%. Таким чином, впровадження ефективних мотиваційних заходів, щодо покращення продуктивності праці персоналу на підприємстві, призведе до успішного функціонування організації. Визначимо фонд матеріального стимулювання праці для ТОВ «ІСІДА-IVF».

$$\Phi_C = \frac{(217,1 - 102,8) \times 0,8 \times 102,1}{100} = 93,4 \text{ тис. грн.}$$

Рівень стимулювання є вирішальним фактором мотивації підвищення продуктивності праці. Для підвищення матеріальних стимулів можливо розробити певні рекомендації, які вказані у табл. 3.2. Застосування даних рекомендацій, дадуть змогу керівнику встановити ефективну систему мотивації. Адже, такі методи давно використовуються на зарубіжних підприємства і дають позитивний результат.

Висновки до розділу 3

1. Створення та постійне удосконалення системи управління персоналом є визначальним завданням менеджера по кадрам. Ця робота є складною та комплексною, а тому важливою є деталізація її окремих напрямів з їх подальшим закріпленням за окремими спеціалістами в сфері сучасних персонал-технологій.

3. Планування кар'єри в ТОВ «ІСІДА-IVF» повинно здійснюватись шляхом порівняння особистих бажань персоналу за рахунок матеріальної та нематеріальної мотивації. Якщо деякі із запропонованих напрямків керівництво ТОВ «ІСІДА-IVF» зможе запровадити, то це підніме рівень ефективності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління мотивацією персоналу - це комплексний процес, який включає в себе такі заходи, як: 1) формування сприятливого робочого середовища. (це включає в себе створення комфортних умов праці, забезпечення справедливої оплати праці, можливості для професійного розвитку та підвищення кваліфікації, а також позитивну корпоративну культуру); 2) визначення індивідуальних мотивацій співробітників (для того, щоб мотивувати співробітників, важливо розуміти, що для них є важливим, це можна зробити за допомогою проведення опитувань, інтерв'ю та інших методів); 3) вибір ефективних методів мотивації (існує безліч методів мотивації персоналу, таких як матеріальне стимулювання, моральне стимулювання, кар'єрне зростання, навчання та розвиток, командна робота та інші, для того, щоб вибрати ефективні методи мотивації, необхідно враховувати індивідуальні мотивації співробітників, а також цілі та завдання компанії). Управління мотивацією персоналу – це постійний процес, який вимагає від керівників та менеджерів постійного уваги та зусиль. Однак, це один з найважливіших аспектів управління персоналом, який може принести значні вигоди компанії.

2. Мотивація персоналу – це один з найважливіших аспектів управління персоналом у бізнесі. Вона безпосередньо впливає на такі показники, як продуктивність праці, задоволеність роботою, лояльність співробітників, а також імідж компанії. Ось кілька основних причин, чому потрібно займатися питаннями управління мотивацією персоналу: 1) підвищення продуктивності праці (мотивовані співробітники більш схильні докладати зусиль і працювати ефективно, вони більш відповідально ставляться до своїх обов'язків і шукають шляхи для підвищення результатів) 2) покращення якості роботи (мотивовані співробітники більш уважні до деталей і докладають більше зусиль для виконання завдань якісно); 3) зменшення плинності кадрів (мотивовані співробітники більш схильні залишатися в компанії, оскільки відчувають себе цінними і затребуваними); 4) підвищення задоволеності роботою (мотивовані співробітники більш

задоволені своєю роботою, що позитивно позначається на їхньому емоційному стані та загальному самопочутті); 5) покращення іміджу компанії (мотивовані співробітники є обличчям компанії, тому вони можуть сприяти створенню позитивного іміджу компанії).

3. В умовах приватної власності на засоби виробництва, організації праці стимули до праці трансформуються в категорії інтересів до підприємства, головною метою якого є отримання максимального прибутку. У конкретних виробничих умовах матеріальне стимулювання потрібно розглядати з урахуванням змін, які відбуваються в галузі. ТОВ «ІСІДА-IVF» – це приватна компанія, яка спеціалізується на продажі запасних частин. Підприємство засноване та функціонує у Києві (Україна). Компанія пропонує широкий спектр запасних частин для легкових автомобілів, вантажних автомобілів, автобусів та спецтехніки. «ІСІДА» має два склади в Києві. Компанія співпрацює з провідними виробниками запасних частин з усього світу. Компанія має понад 20-річний досвід роботи в галузі продажу запасних частин та позитивну репутацію серед клієнтів.

4. Однак, незважаючи на успіх компанії, у її управлінні мотивацією праці персоналу є деякі проблеми. До них можна віднести: 1) недостатнє урахування індивідуальних потреб і цінностей працівників (ТОВ «ІСІДА-IVF» має єдину систему мотивації для всіх працівників, незалежно від їхньої посади, досвіду та особистих цілей, це може призводити до того, що деякі працівники не відчують себе мотивованими, оскільки їхні потреби та цінності не враховуються); 2) зосередженість на короткострокових результатах (система мотивації ТОВ «ІСІДА-IVF» в основному орієнтована на короткострокові результати, такі як виконання планових показників, це може призводити до того, що працівники не концентруються на довгостроковій перспективі та не зацікавлені в розвитку своїх навичок та вдосконаленні в професійному плані); 3) недостатнє залучення працівників до процесу мотивації. (працівники не беруть участі у розробці системи мотивації та не мають можливості впливати на її зміни, це може призводити до того, що працівники не відчують себе частиною процесу мотивації та не зацікавлені в її реалізації).

5. Щоб вирішити ці проблеми, компанія може впровадити такі заходи:

- 1) розробити систему мотивації, яка враховує індивідуальні потреби і цінності працівників (це можна зробити, наприклад, шляхом проведення анкетування працівників, щоб з'ясувати їхні потреби та цінності);
- 2) зосередитися на довгострокових результатах (це можна зробити, наприклад, шляхом розробки системи мотивації, яка враховує такі фактори, як розвиток працівників, підвищення їхньої кваліфікації та вдосконалення в професійному плані);
- 3) залучити працівників до процесу мотивації (це можна зробити, наприклад, шляхом створення консультативної ради, до складу якої входитимуть працівники з різних підрозділів ТОВ «ІСІДА-IVF»).

Впровадження цих заходів допоможе компанії підвищити мотивацію праці персоналу та досягти більших успіхів у бізнесі.

6. Ось деякі конкретні приклади того, як ТОВ «ІСІДА-IVF» може впровадити ці заходи:

- 1) ТОВ «ІСІДА-IVF» може розробити систему мотивації, яка враховує такі фактори, як досвід працівника, його професійні досягнення та внесок у розвиток компанії (це дозволить ТОВ «ІСІДА-IVF» мотивувати працівників, які мають різні потреби та цінності, що підвищить продуктивність праці на 5–10%);
- 2) ТОВ «ІСІДА-IVF» може запровадити систему навчання та розвитку працівників, яка допоможе їм підвищити свою кваліфікацію та вдосконалитися в професійному плані (це дозволить компанії мотивувати працівників, які прагнуть до розвитку та професійного зростання – зосередження на довгострокових результатах сприятиме підвищенню прибутковості на 10-15%);
- 3) ТОВ «ІСІДА-IVF» може створити консультативну раду, до складу якої входитимуть працівники з різних підрозділів ТОВ «ІСІДА-IVF» (ця рада може брати участь у розробці та впровадженні системи мотивації, що дозволить ТОВ «ІСІДА-IVF» мотивувати працівників, які відчувають, що їхня думка цінується – залучення працівників до процесу мотивації призведе до зниження плинності кадрів на 10–15%).

Впровадження цих заходів допоможе компанії підвищити мотивацію праці персоналу та досягти більших успіхів у бізнесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бровкова О. Мотивація персоналу за типом темпераменту людини. *Наук. вісн.* 2016. № 1.
2. Брюховецький Я. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. *Екон. вісн. Донбасу.* 2021. № 2.
3. Васильчак С. Мотиваційні процеси в агропідприємствах. *Формування ринк. відносин в Україні* : зб. наук. пр. 2018. № 6.
4. Воронянська А. Мотивація праці підприємствах: [моногр.]; ПУСКУ. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2020. 141 с.
5. Гаврилюк Л. Економіка підприємства: Навч.-метод. посіб. Житомир: ЖІТІ, 2005. 152 с.
6. Гармідер Л. Мотиваційні фактори результативності персоналу підприємства. *Rev. of Transport Econ. and Management.* 2019. Вип. 1. 9.
7. Гончар О. Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства. *Наук. вісн. Полісся.* 2016. Вип. 2.
8. Гордуновський О. Мотивація праці в системі управління підприємствами України. *Вісн. Черкас. ун-ту. Сер. Екон. науки.* 2017. № 2.
9. Грінько І. Мотивація праці персоналу підприємств машинобудування : монографія. Київ: НТУУ "КПІ", 2016.
10. Економіка підприємства: Підруч. / за ред. С. Покропивного. 2-є вид. К.: КНЕУ, 2001. 456 с.
11. Економічний аналіз: Навч. посіб. / за ред. М. Чумаченка. К.: КНЕУ, 2001. 225 с.
12. Заїка С. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту сіл. госп-ва ім. П. Василенка.* 2018. Вип. 191.
13. Капустянський П. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). ІПКДСЗУ. К., 2007. 156 с.

14. Карпенко Ю. Мотивація персоналу як основа ефективного менеджменту нафтопереробного підприємства. *Наук. вісн.* 2015. № 8.
15. Керекеша О. Мотиваційні механізми у поведінковій економіці. *Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-т.* 2021. № 11/12.
16. Керекеша О. Мотивація до навчальної діяльності студентів у вищому навчальному закладі. *Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-т.* 2021. № 11/12.
17. Киричок О. Мотивації персоналу як напрям формування кадрової політики підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво.* 2019. № 1. 2.
18. Кичко І. Мотиваційний чинник антикризового управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та упр.* 2016. № 1.
19. Кір'ян Т. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці: [монографія] НДІ ПіЗН НАНУ. К. : НДІ праці і зайнятості населення, 2009. 416 с.
20. Коритько Т. Мотивація та стимулювання інноваційно-інвестиційної активності підприємства. *Бізнес Інформ.* 2018. № 5.
21. Кулакова С. Мотивація трудової діяльності в системі управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон.* 2017. № 2.
22. Лаврук Н. Мотивація трудової діяльності жінок : моногр. Чернівці: Медобори-2006, 2016. 199 с.
23. Міцкевич Н. Мотивація робітників основного виробництва на підприємствах машинобудівного комплексу; Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2011. 20 с.
24. Мороз С. Мотивація трудової діяльності: крос-культурні особливості та їхній прояв системі соціально-економічних відносин. *Фінанс.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики* : зб. наук. пр. 2020. Вип. 4.
25. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / О. Бугуцький, Г. Купалова, В. Дієсперов та ін.; за ред. П. Саблука, О. Бугуцького. К.: Урожай, 2003. 416 с.
26. Новіков Б., Сініок Г., Круш П. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2014. 560 с.

27. Остапчук Т. Мотивація персоналу формуванні розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. *Бізнес Інформ.* - 2021. № 11.
28. Павленко М. Мотивація утворення перспективи розвитку великих компаній машинобудування; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2011. 190 с.
29. Поплавська О. Мотивація задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ.* 2021. № 5.
30. Продіус О. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Наук. вісн.* 2015. № 12.
31. Прохорова В. Мотиваційно-орієнтоване управління фінансовим розвитком машинобудівних підприємств в умовах економіки знань : монографія. Харків: Смугаста типографія, 2016
32. Прусс Д. Мотивація персоналу торговельних підприємств; ДНУ економіки торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2011. 180 с.
33. Сахно А. Мотиваційна гнучкість у досягненні прибутку машинобудівними підприємствами Вінницької області. *Бізнес Інформ.* 2016. № 7.
34. Сахно А. Мотивація відносин основних видів економічної діяльності машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ.* 2016. № 8.
35. Семикіна М., Іщенко Н., Родіонова М. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії: [моногр.]. Кіровоград : КОД, 2010. 200 с.
36. Сокур М.. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід) : навч. посіб. Кременчук: Щербатих О., 2016.
37. Труш Ю. Мотивація та стимулювання персоналу складові системи управління якістю продукції на підприємстві. *Актуал. проблеми економіки.* 2016. № 12.
38. Фінів О. Мотивація діяльності людини: практ. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2017.

39. Хачатрян В. Мотивація працівників індикатор розвитку підприємницького потенціалу підприємства. *Актуал. проблеми інновац. економіки*. 2021. № 3.

40. Ципліцька О. Мотиваційний механізм підприємництва умовах модернізації національної економік. *Стратегія розвитку України*. 2019. № 1.

41. Щегорцова В. Мотивація праці державних службовців; Дніпропетр. НІДУ НАДУ. при Президентові України. Д., 2011. 200 с.

ДОДАТКИ