

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Формування мотивації ефективної праці персоналу підприємства  
на основі застосування корпоративного соціального пакету  
(на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВБІНЕ. 023283.01.21.00

Виконав:  
студент 2 курсу  
групи БІНЕМ-23-1

  
Підпис, дата

Андрій ФІЛІПОВ

Керівник  
к.е.н., доцент

  
Підпис, дата

Марія ЗЕЛЕНА

Нормоконтролер

  
Підпис, дата

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

  
Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ  
Ім'я. ПРІЗВИЩЕ

18 12 2024 р.

Хмельницький 2024

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління  
Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський)  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка  
Освітня програма \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Філіппов Андрій Олександрович

1. Тема роботи: Формування мотивації ефективної праці персоналу підприємства на основі застосування корпоративного соціального пакету (на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)

Керівник роботи Зелена Марія Іванівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60 .

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

У першому розділі наведено теоретико-методичні аспекти дослідження сутності та структури мотивації ефективної праці на основі застосування корпоративного соціального пакету. У другому розділі наведено сучасний стан мотивації ефективної праці персоналу ТОВ «Епіцентр К». Третій розділ присвячено напрямкам формування ефективної мотивації праці персоналу ТОВ «Епіцентр К» на основі застосування корпоративного соціального пакету.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиця - Класифікація основних теорій мотивації; Таблиця - Визначення

мотивації; Рисунок - Завдання системи мотивації; Таблиця - Матеріальні та нематеріальні методи мотивації; Рисунок - Види мотивації праці на підприємстві; Таблиця - Методи та інструменти оцінки мотивації; Таблиця - Досвід мотивації світі; Рисунок - Етапи впливу мотивації на дії працівника; Рисунок - Вимоги щодо мотивації до ефективної праці; Рисунок - Змістове наповнення поняття «мотивація персоналу» підприємства; Рисунок - Мотиваційний процес персоналу підприємства; Рисунок - Система мотивації персоналу підприємств.

#### 6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студент

  
Підпис

Андрій Філіппов

Керівник кваліфікаційної роботи

  
Підпис

Марія ЗЕЛЕНА

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Формування мотивації ефективної праці персоналу підприємства на основі застосування корпоративного соціального пакету (на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-23-1 Філіппов А. О.,

Керівник Зелена М. І., к.е.н., доц.

Обсяг – 69 с., 33 рис., 27 табл., 4 додатки, 48 джерел.

Ключові слова: мотивація, соціальний пакет, мотивація персоналу, соціальна політика.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка підходів до формування мотивації персоналу підприємства для підвищення ефективності праці на основі впровадження корпоративного соціального пакету.

Об'єкт дослідження – ефективна система мотивації персоналу.

У першому розділі наведено теоретико-методичні аспекти дослідження сутності та структури мотивації ефективної праці на основі застосування корпоративного соціального пакету.

У другому розділі наведено сучасний стан мотивації ефективної праці персоналу ТОВ «Епіцентр К».

Третій розділ присвячено напрямкам формування ефективної мотивації праці персоналу ТОВ «Епіцентр К» на основі застосування корпоративного соціального пакету, а саме: запровадження ефективної політики мотивації праці на підприємстві; формування нових підходів до розробки соціального пакету на ТОВ «Епіцентр К»; підвищення ефективності функціонування «мотиваційного портфелю» персоналу ТОВ «Епіцентр К».

18.12.2024

Дата

Ф.Ді

Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретико-методичні аспекти дослідження сутності та структури мотивації ефективної праці на основі застосування корпоративного соціального пакету .....	9
1.1 Економічна сутність мотивації праці персоналу підприємства .....	9
1.2 Підходи до побудови мотивації ефективної праці .....	15
1.3 Соціальний пакет як інструмент мотивації ефективної праці персоналу підприємства .....	21
Висновки до розділу 1 .....	26
2 Сучасний стан мотивації ефективної праці персоналу ТОВ «Епіцентр К» .....	28
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників .....	28
2.2 Оцінювання мотивації ефективної праці персоналу ТОВ «Епіцентр К» .....	35
2.3 Аналіз формування соціального пакету на ТОВ «Епіцентр К» .....	41
Висновки до розділу 2 .....	47
3 Напрями формування ефективної мотивації праці персоналу ТОВ «Епіцентр К» на основі застосування корпоративного соціального пакету .	49
3.1 Запровадження ефективної політики мотивації праці на підприємстві .....	49
3.2 Формування нових підходів до розробки соціального пакету на ТОВ «Епіцентр К» .....	53
3.3 Підвищення ефективності функціонування «мотиваційного портфелю» персоналу ТОВ «Епіцентр К» .....	59
Висновки до розділу 3 .....	66
Висновки .....	68
Перелік джерел посилання .....	71
Додатки .....	77

## ВСТУП

В умовах сучасності, особливо в період воєнного стану, питання мотивації працівників набуває критичного значення. Людський ресурс є найціннішим і водночас найскладнішим із тих, які використовує підприємство у своїй діяльності. Успішність компанії безпосередньо залежить від ефективності роботи її персоналу, а продуктивність праці зростає лише за умови зацікавленості працівників у досягненні результатів і забезпечення комфортних умов для виконання їхніх обов'язків. Тому мотивація є однією з основних функцій управління на підприємстві. Ефективна система мотивації дозволяє реалізувати потенціал компанії та сприяє її економічному зростанню, тоді як низький рівень мотивації гальмує розвиток і знижує показники діяльності.

Для вирішення стратегічних завдань розвитку української економіки та окремих галузей, таких як будівництво, необхідно запроваджувати сучасні системи мотивації. Вони повинні бути спрямовані на підвищення продуктивності праці, покращення якості виконуваних робіт, популяризацію професій через їхню соціально-економічну привабливість, удосконалення механізмів соціальної підтримки та посилення соціального захисту працівників. Інноваційний розвиток підприємств неможливий без ефективної системи мотивації, адже саме творчий потенціал співробітників формує основу інтелектуального капіталу компанії.

Інтелектуальний капітал охоплює знання, професійні навички, рівень освіти, лояльність до компанії, креативність, цінності та психологічні особливості персоналу. Економічна наука вже напрацювала значний арсенал методів та інструментів для аналізу мотиваційних процесів і вдосконалення систем стимулювання праці.

Ці питання були предметом досліджень багатьох відомих науковців, серед яких К. Альфредер, М. Армстронг, Л. Бергер, Л. Гілберт, Д. Мак-Грегор,

Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Херцберг та інші. Значний внесок у вивчення мотивації праці також зробили сучасні українські дослідники, такі як В. Абрамов, А. Афонін, Д. Богиня, О. Грیشнова, О. Головка, В. Гриньова, С. Гончарова, М. Долішній, В. Данюк, А. Колот, А. Крушевський, В. Кулійчук, Г. Куліков, Е. Лібанова, Л. Лутай, Г. Назарова, В. Онікієнко, І. Петрова, Л. Позднякова, В. Січкара, В. Сладкевич та інші.

Попри велику кількість наукових досліджень, в економічній літературі недостатньо висвітлено питання мотивації трудової діяльності через призму застосування соціального пакету підприємства. Саме соціальний пакет відіграє ключову роль у формуванні мотивації працівників до продуктивної праці. Наразі механізми мотивації, що застосовуються на підприємствах, здебільшого застарілі, малоефективні та не відповідають сучасним вимогам і стратегічним завданням. Чинники, які стимулюють працівників до активної трудової діяльності, переважно не враховуються комплексно, залишаються зовнішніми щодо працівників і не розкривають повною мірою соціально-психологічний та інституційний аспекти мотивації.

Виходячи з цього, виникає необхідність глибокого вивчення теоретичних і практичних аспектів ефективної мотивації праці працівників через інтеграцію соціального пакету в систему управління підприємством.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка підходів до формування мотивації персоналу підприємства для підвищення ефективності праці на основі впровадження корпоративного соціального пакету. У роботі також досліджується вплив економічних, соціальних, інституційних, психологічних та організаційних чинників на результативність мотиваційної системи працівників. Для досягнення поставленої мети були сформульовані та реалізовані такі завдання:

- визначити економічну сутність мотивації праці персоналу підприємства;
- окреслити основні підходи до побудови системи мотивації ефективної праці;

- дослідити вплив корпоративного соціального пакету на мотивацію працівників до продуктивної діяльності;

- провести аналіз чинників, що впливають на мотивацію персоналу до ефективної праці;

- обґрунтувати необхідність створення сучасної системи мотивації персоналу на основі використання корпоративного соціального пакету.

Об'єкт дослідження – ефективна система мотивації персоналу.

Предмет дослідження – формування мотивації працівників до продуктивної праці на основі впровадження корпоративного соціального пакету.

Методи дослідження. У роботі використовувалися різноманітні теоретичні та емпіричні підходи:

- комплексний і системний підходи – для структурування мотиваційної системи та визначення взаємодії її компонентів;

- аналіз і синтез – для розробки методологічних основ оцінювання рівня мотивації працівників на підприємстві;

- економіко-статистичні методи – для дослідження динаміки змін мотиваційних показників і чинників, що впливають на розвиток мотиваційної системи;

- порівняльний аналіз – для визначення ефективності різних підходів до формування системи мотивації;

- графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження сформована на основі фундаментальних робіт вітчизняних і зарубіжних науковців, матеріалів наукових журналів, збірників конференцій, даних з інтернет-ресурсів, а також статистичної та звітної інформації підприємств.

Практичне значення результатів полягає у перетворенні теоретичних положень у конкретні рекомендації та пропозиції, які можуть бути впроваджені на підприємствах для підвищення ефективності їх діяльності.

Структура роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Основний текст складається з 69 сторінок і містить 27 таблиць та 33 рисунки. Список використаних джерел налічує 48 найменувань.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ТА СТРУКТУРИ МОТИВАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ПРАЦІ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ

## 1.1 Економічна сутність мотивації праці персоналу підприємства

Психологічні аспекти, що лежать в основі мотиваційних теорій, є ключовим елементом сучасних механізмів стимулювання. Їх використання дозволяє керівникам формувати стратегії та тактичні підходи до управління персоналом, враховуючи специфіку організації та індивідуальні особливості кожного співробітника. На сьогодні існує широкий спектр мотиваційних теорій, які умовно поділяються на три основні групи (таблиця 1.1) [1, с. 96].

Таблиця 1.1 - Класифікація основних теорій мотивації

Група теорій мотивації	Різновид теорії
Первинні теорії мотивації	1. Теорія Фредеріка Тейлора. 2. Теорія «батога і пряника». 3. Теорія «X-Y-Z».
Змістовні теорії мотивації	1. Теорія потреб Абрахама Маслоу. 2. Теорія Клейтона Альдерфера. 3. Теорія Девіда Мак-Клелланда. 4. Двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга.
Процесуальні теорії мотивації	1. Теорія очікувань Віктора Врума. 2. Теорія Бересса Скіннера. 3. Теорія Едвіна Лока. 4. Теорія справедливості Стейсі Адамса. 5. Теорія Портера-Лоулера.

Основні мотиваційні теорії базуються на історичному аналізі людської поведінки. Серед них можна виділити теорію Фредеріка Тейлора, концепцію «батога і пряника» та теорію «X-Y-Z» [2, с. 218].

Для початку розглянемо інтерпретацію поняття «мотивація» вченими (таблиця 1.2) [3, с. 166].

«Мотивація — це процес, за допомогою якого людина задовольняє свої

потреби (матеріальні чи духовні) через виконання праці». Вона виступає як стимул для здійснення певної діяльності та визначає орієнтацію активності особи. Мотивація є важливим інструментом підвищення продуктивності праці. Мотивація працівників є основним елементом системи управління людськими ресурсами підприємства і здійснюється в комплексі з іншими процесами, які сприяють ефективній роботі персоналу.

Таблиця 1.2 - Тлумачення поняття мотивації

Автор	Визначення
А.М. Колот [2 с.78]	«Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які змушують людей діяти і зосереджуватися на досягненні особистих і організаційних цілей»
С.С. Занюк [3 с.69]	«Мотивація - це динамічний процес, який формує глибинне спонукання до дії»
В.В. Співак [4 с.178]	«Сукупність мотиваційних чинників, що визначають діяльність людини, тобто всі мотиви, потреби, стимули та ситуативні фактори, які визначають поведінку людини»
Н.П. Базалійська, В.В. Мішук [5, с.232]	«Управлінські функції та процеси, які менеджери здійснюють для визначення сил (мотивацій) та розробки стимулів, що спонукають людей діяти для досягнення індивідуальних та організаційних цілей»
Ю.О. Нікітін [6 с.238]	«Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес мотивації себе та інших працівників до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації»

Ефективна мотивація персоналу сприяє розвитку та належному функціонуванню організації. Процес мотивації має починатися з виявлення незадоволених потреб, після чого визначаються конкретні цілі. Це означає, що для задоволення потреб необхідно досягти поставлених цілей і проявляти відповідну поведінку, орієнтовану на їх виконання. Головною метою системи мотивації є стимулювання праці персоналу для підвищення продуктивності. Якщо працівники зацікавлені, вони будуть ефективніше виконувати свої обов'язки. Основні завдання системи мотивації зображені на рисунку 1.1 [7, с. 188].

Система мотивації персоналу — це сукупність заходів, орієнтованих на стимулювання діяльності працівників організації та покращення її ефективності. Правильне вирішення цих завдань є постійним етапом розвитку

організації та збільшення її прибутковості [8, с. 81].

Інструменти мотиваційної системи — «це різноманітні способи впливу на мотивацію персоналу, які можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. Деякі з них безпосередньо пов'язані з конкретними результатами роботи, наприклад, премії» [9, с. 37].

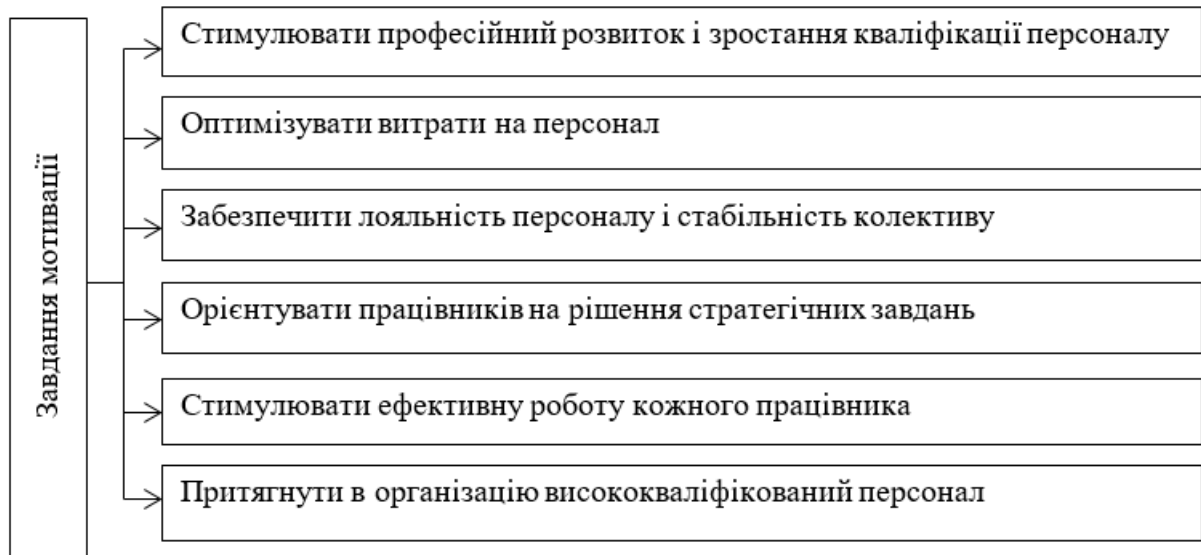


Рисунок 1.1 - Завдання системи мотивації

Враховуючи це, в процесі мотивації працівників керівнику організації необхідно визначити як матеріальні, так і нематеріальні потреби співробітників, при цьому потреби нижчого рівня повинні задовольнятися першочергово, а потреби вищого рівня — після цього (таблиця 1.3). [10].

Таблиця 1.3 - Матеріальні та нематеріальні методи мотивації

Матеріальні	Нематеріальні
Заробітна плата	Медичне обслуговування, професійне страхування, отримання путівок для оздоровлення
Премії	Організоване харчування
Дивіденди працівника при розподілі прибутку підприємства	Компенсація частини витрат працівника (транспортних, на послуги зв'язку, оренду житла, переїзду тощо)
Доплата, надбавки, компенсації	Якісна організація трудової діяльності
	Поліпшення умов праці працівників

Крім того, використовуються непрямі стимули, такі як відшкодування витрат, оплата мобільного зв'язку, харчування та безкоштовний проїзд до місця

роботи.

Непряме стимулювання використовується для підвищення лояльності персоналу та зменшення плинності кадрів. Інструменти непрямої мотивації не залежать від результатів роботи, а характеризуються професійним статусом персоналу [11].

Вибір інструментів стимулювання праці є ключовим аспектом у управлінні трудовими ресурсами. Мотивація праці залежить від виду стимулів до трудової діяльності. Розробка моделі «потреби - інтереси - стимули (мотиви) - винагороди» дозволяє краще зрозуміти, як саме люди заохочуються до активної праці [12]. Для ефективної роботи підприємства необхідне постійне вдосконалення та розширення інструментів мотивації працівників. Оскільки методи мотивації персоналу можуть бути дуже різноманітними і залежать від специфіки мотиваційної системи, загальної системи управління та особливостей самого підприємства, доцільно виділити основні типи мотивації (рисунок 1.2). [13].



Рисунок 1.2 - Види мотивації праці на підприємстві

Оскільки «мотивація — це процес, що заохочує працівників до ефективної роботи для досягнення цілей організації., важливо забезпечити їх зацікавленість у високій продуктивності праці та задоволенні власних потреб». Для ефективного управління мотивацією слід враховувати методи та критерії мотивації, представлені в таблиці 1.4 [14, с. 75].

Таблиця 1.4 - Методи та інструменти оцінки мотивації

Метод	Опис	Інструменти
На рівні поглядів	Основні моменти на цьому рівні - врахування емоційного настрою в колективі, інтересів працівника, взаємовідносин між співробітниками та їх готовності до кар'єрного та професійного розвитку.	Анкети, тести, опитувальники, написання есе
На рівні дій	Поведінка працівника оцінюється за ступенем виконання вимог і робочих планів відповідно до посадових норм і стандартів. Враховується також, чи проявляють працівники ініціативу і чи виконують вони свої обов'язки під суворим наглядом керівництва.	Робочі щоденники, таймкарти, відеоспостереження
На рівні продуктивності	На цьому рівні визначається, як результати мотиваційних заходів впливають на загальну ефективність і продуктивність компанії. Ця оцінка проводиться в кількох ключових сферах, включаючи фінанси, маркетингові показники та навчання.	Складання внутрішньої звітності

На сучасному етапі в міжнародній теорії та практиці менеджменту сформувалася концепція управління персоналом, яка передбачає управління людськими ресурсами компанії як основною складовою. Управління персоналом охоплює всі аспекти та форми управлінської діяльності, пов'язані з людськими ресурсами. М. Армстронг підкреслює, що стратегії управління людськими ресурсами містять розробку політики, організаційну діяльність, підбір персоналу, розвиток талантів, управління соціальним пакетом, формування команд, забезпечення лояльності працівників, орієнтацію на зміни, гнучкість та командний дух [15, с. 12].

На основі міжнародного досвіду можна зробити висновок, що для успішної мотивації працівників на підприємствах слід поєднувати вдосконалення системи оплати праці, зокрема через винагороди та заохочення, які враховують внесок співробітників у роботу компанії, а також забезпечення

ключових соціальних гарантій (таблиця 1.5) [16, с. 498].

Таблиця 1.5 - Досвід мотивації в міжнародній практиці

Модель мотивації праці	Основні фактори мотивації праці	Відмінні особливості
Японська	1. Професійна майстерність 2. Вік 3. Стаж 4. Результативність	Довічний найм; одноразова допомога; трудова мораль; колективізм у роботі; корпоративна філософія
Американська	1. Якість роботи 2. Висока кваліфікація 3. Заохочення підприємницької діяльності	Поєднання відрядної та погодинної систем оплати праці, технічні надбавки, премії, подвійна система оплати праці
Французька	1. Якість роботи 2. Кваліфікація 3. Кількість раціоналізаторських пропозицій	Оцінювання результатів діяльності працівників, індивідуалізація винагороди, ініціативи, річні бонуси
Німецька	1. Якість	Соціальне забезпечення, стимулювання праці, розвиток працівників
Шведська	1. Солідарна заробітна плата	Спільна соціальна політика; диференціація системи податків і пільг.

Враховуючи зазначене, ефективна система мотивації праці на вітчизняних промислових підприємствах повинна включати такі складові: встановлення зв'язку між оплатою праці, внеском працівників та загальними результатами діяльності підприємства; надання працівникам обґрунтованих і справедливих пільг; залучення співробітників до управління підприємством, зокрема у питаннях розподілу капіталу та прибутку; покращення умов праці та створення позитивного морального клімату в колективі; сприяння розвитку особистих якостей кожного співробітника; забезпечення медичного обслуговування, профілактики перевтоми, а також об'єктивного та справедливого підходу до надання пільг.

Отже, мотивація є ключовим компонентом управління людськими ресурсами та визначає ефективність роботи підприємства. Більшість управлінських рішень повинні враховувати як потреби організації, так і потреби працівників щодо досягнення ефективних результатів. Мотивація праці, як механізм, являє собою систему, яка поєднує потреби, інтереси, ціннісні орієнтації та настанови, а також мотиви і мотиваційні структури поведінки.

## 1.2 Підходи до побудови мотивації ефективної праці

Людська діяльність сприяє створенню матеріальних і духовних благ, що задовольняють як суспільні, так і особисті потреби. Тому забезпечення ефективної системи управління людськими ресурсами потребує усвідомлення важливості мотивації. Якщо трактувати мотивацію як процес впливу мотиваційних факторів на поведінку працівника, то її можна розглядати як серію послідовних етапів (рисунок 1.3) [17, с. 174].

Для досягнення ефективної мотивації необхідно застосовувати модель мотиваційного процесу (потреба - мета - поведінка), а також враховувати вплив досвіду та очікувань. Ефективні системи мотивації на рівні компанії мають спиратися на такі ключові вимоги (рисунок 1.4) [18, с. 26].

Системи заохочення повинні бути простими, зрозумілими для працівників, гнучкими та здатними оперативно реагувати на позитивні результати роботи через відповідні заохочення. Розміри заохочень повинні бути економічно доцільними та психологічно обґрунтованими. Стимулюючі системи мають сприяти формуванню у працівників відчуття справедливості у матеріальній винагороді та підвищувати їх зацікавленість у покращенні як індивідуальної, так і командної продуктивності.

Ключовою умовою ефективності мотиваційних систем є їх постійне вдосконалення та розвиток на всіх етапах реалізації. Однією з основних вимог до мотивації є належний рівень взаємин між керівником та підлеглими, що досягається через ефективну комунікацію та зворотний зв'язок у колективі. Постійний моніторинг і аналіз мотиваційних і стимулюючих систем забезпечують ефективну роботу і досягнення цілей компанії.

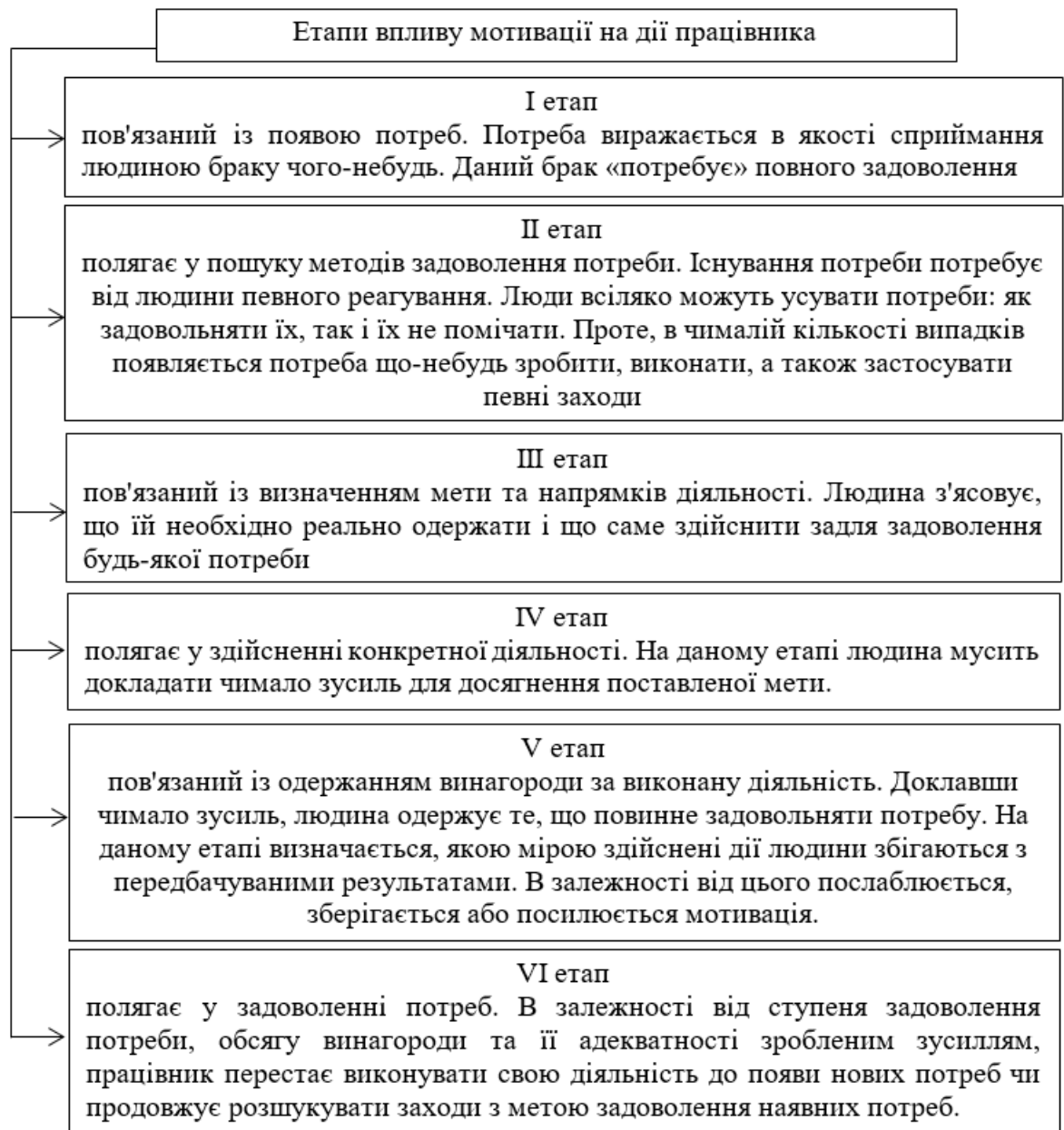


Рисунок 1.3 - Етапи впливу мотивації на дії працівника

Гнучкі, багатогранні та орієнтовані на працівника системи мотивації сприяють розвитку та утриманню лояльного персоналу. Вони стають однією з головних конкурентних переваг роботодавця у боротьбі за кваліфіковані кадри [19, с. 65].

Мотивація з одного боку є системою, що передбачає створення структури для стимулювання одного або кількох працівників, а з іншого — це процес, який має довготривалий вплив на їхню діяльність і забезпечує зміни за певними показниками. На нашу думку, таке визначення є правильним і повинно

застосовуватися на практиці в українських компаніях для ефективного мотиваційного впливу на своїх співробітників.

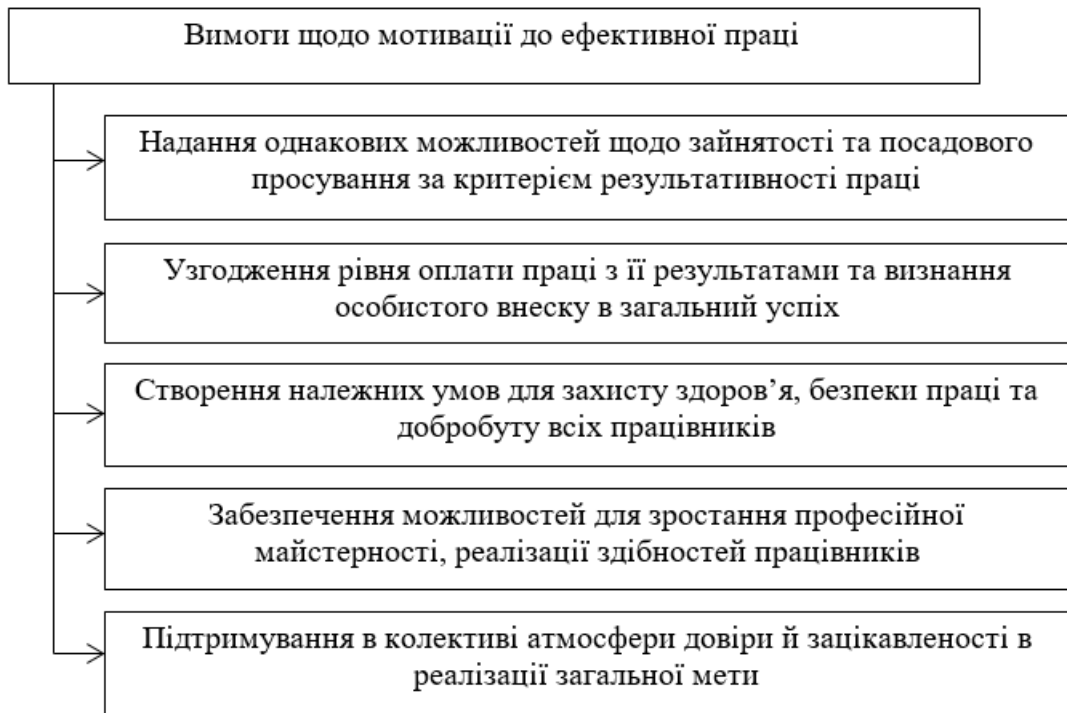


Рисунок 1.4 - Вимоги щодо мотивації до ефективної праці

З огляду на це, можна зробити висновок, що мотивація є сукупністю різних внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають працівників до продуктивної роботи для досягнення цілей організації. Коли працівник мотивований, він стає зацікавленим у виконанні своїх обов'язків, що дозволяє йому задовольняти особисті потреби через досягнення загальних цілей компанії. Тому мотивація є складним і специфічним явищем, яке залежить від особливостей конкретного дослідження (див. рисунок 1.5) [20, с. 196].

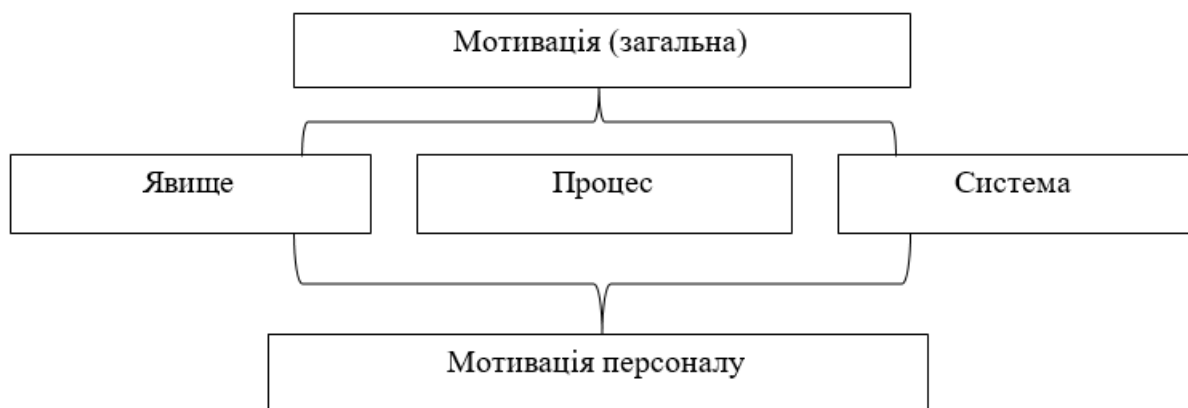


Рисунок 1.5 - Змістове наповнення поняття «мотивація персоналу»

Отже, згідно з рисунком 1.5, термін «мотивація» зазвичай має три основних значення: процес, явище та система. Усі ці визначення застосовуються в контексті мотивації працівників.

З нашої точки зору, мотивація як явище відображається в діях керівництва, спрямованих на підвищення результативності роботи персоналу. Як процес, мотивація охоплює конкретні заходи, спрямовані на стимулювання співробітників. У свою чергу, мотивація як система об'єднує набір інструментів і механізмів впливу, які взаємодіють між собою для забезпечення високої зацікавленості працівників у досягненні відмінних результатів у роботі (рисунок 1.6) [21, с. 13].

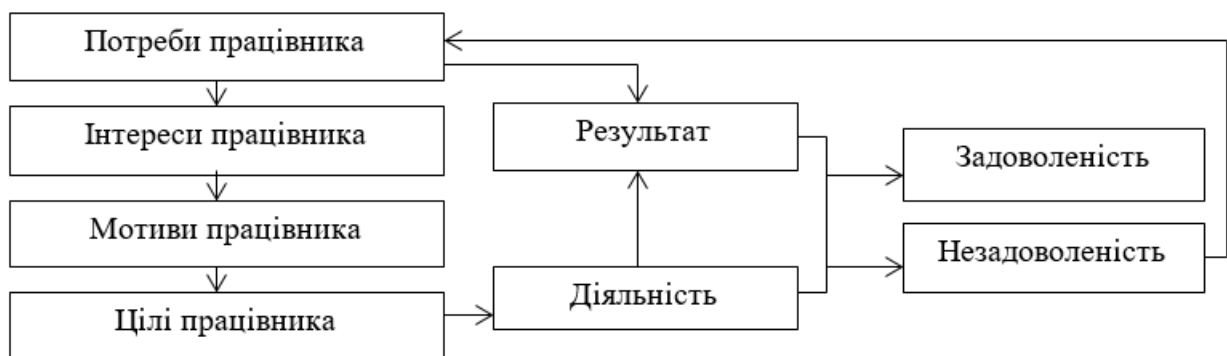


Рисунок 1.6 - Мотиваційний процес персоналу підприємства

Отже, на схемі відображено взаємозв'язок основних елементів процесу мотивації персоналу: потреб, інтересів, мотивів та цілей. Відмітимо, що всі ці компоненти взаємодіють між собою, і через поетапне виконання кожного елемента відбувається перехід до наступного, що, в свою чергу, призводить до результатів діяльності працівника. Таким чином, результат може бути як задоволенням, так і незадоволенням працівника. Якщо персонал задоволений результатом, це означає задоволення його потреби, що веде до подальшого розвитку мотиваційного процесу. Якщо ж працівник не задоволений, процес мотивації повторюється до досягнення бажаного результату.

Досягнення успіху в командній роботі вимагає ефективної координації та контролю дій керівників підрозділів, особливо в ситуаціях, коли результат одного підрозділу впливає на успіх інших.

Для створення ефективної системи мотивації працівників необхідно переосмислити існуючі відносини між працівниками та роботодавцями. Таким чином, структура мотиваційної системи включає цілі та мотиваційні елементи (суб'єкт і об'єкт, потреби, інтереси, мотиви, цінності, а також інструменти мотивації: матеріальні та нематеріальні), а також враховує вплив зовнішнього та внутрішнього середовища (рисунок 1.7) [22, с. 506].



Рисунок 1.7 - Система мотивації персоналу підприємств

Таким чином, у цій схемі метою мотивації працівників підприємства є задоволення як матеріальних, так і нематеріальних потреб, інтересів та визначених цілей кадрової діяльності, а також досягнення ефективного взаємозв'язку між ними (потребами, інтересами та цілями).

Комплексна система мотивації має охоплювати економічні, соціальні, інституційні, психологічні та організаційні компоненти (рисунок 1.8) (Додаток Г) [23, с. 232].

Основним показником ефективності мотиваційної системи є її здатність створювати позитивні синергетичні ефекти. Ефективна система мотивації є відкритою та складною, де взаємодія її елементів генерує операційні, фінансові, оптимізаційні та самоорганізаційні синергії. Взаємодія операційної, фінансової та оптимізаційної синергій сприяє формуванню синергії самоорганізації на підприємстві.

У сучасному економічному середовищі, яке характеризується невизначеністю та дисбалансом, управлінські моделі повинні враховувати численні економічні ризики, з якими стикаються як підприємства, так і їх працівники. У цьому контексті особливу увагу приділяється R-моделі мотивації, основні складові якої наведені в таблиці 1.6 [24]. Ця модель орієнтована на стимулювання кооперативної поведінки, підкреслення важливості співвідношення витрат і вигод, а також готовність до прийняття ризиків [24].

Таблиця 1.6 - Складові R-моделі мотивації

Складові R-моделі мотивації	Характеристика складових
Задоволення потреб в ризику і в безпеці	Підбір відповідних працівників на кожен посаду
Заробітна плата	Залежить від кінцевих результатів працівника
Премії і бонуси	Залежить від ефективності прийняття рішень, пов'язаних з ризиками
Довгострокові програми мотивації	Передача права власності, часток прибутку та акціонерного капіталу працівникам

Це створення інноваційних систем управління мотивацією праці та розробка соціальних програм для співробітників і їхніх родин.

Отже, для формування ефективної мотиваційної системи керівництву підприємств необхідно враховувати наступні принципи: розробка та раціональне структурування системи мотивації повинні бути орієнтовані на

вирішення проблем компанії та її ресурсні можливості; система мотивації має включати необхідні компоненти, такі як система винагород, оцінка трудового внеску працівників, індивідуальні програми розвитку, управління персоналом, соціальні програми, аналіз стилів управління та своєчасне інформування працівників про результати діяльності; впровадження нових підходів до мотивації, що дозволяють залучати кваліфікованих спеціалістів і підвищувати лояльність персоналу.

### **1.3 Соціальний пакет як інструмент мотивації ефективної праці персоналу підприємства**

В умовах ринкової економіки соціальні пакети для працівників стали не просто набором пільг і привілеїв, а потужним інструментом мотивації співробітників. Вони також стали однією з основних вимог роботодавців до кандидатів на вакантні посади. Сьогодні для успішних компаній соціальний пакет є важливим показником стабільності, успіху та високої корпоративної культури.

Розвиток соціального пакету можна поділити на чотири етапи, які змінюють один одного (таблиця 1.7) [25, с. 6].

Соціальні пакети відіграють важливу роль у системі управління персоналом, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку праці, сприяючи зростанню лояльності працівників, залученню нових та утриманню існуючих спеціалістів.

Можна виділити кілька основних характеристик, що відображають суть соціального пакету [26, с. 57]:

- складовими соціального пакету є пільги;
- ці блага можуть бути матеріальними або нематеріальними;
- пільги не є частиною основної заробітної плати;
- пільги, що надаються через соціальний пакет, сприяють покращенню

рівня життя працівників.

Таблиця 1.7 - Етапи формування соціального пакету

Період	Характеристика
1970-і роки	Так звана «система кафетеріїв», яка виникла в США, була широко прийнята і досі використовується. Вона ґрунтується на бальній системі, за якою кожен вид матеріальних благ оцінюється в балах, а працівники самі визначають необхідний їм набір благ, виходячи з наявної кількості балів.
80-і роки	Реалізовані програми зосереджені на сім'ї працівника та підтримують його здоров'я і психічний розвиток.
1990-і роки	Програма "Зручне робоче місце" виникла для того, щоб максимізувати надання послуг на робочому місці.
Початок 20-го століття	З'явилися схеми "довічного утримання", коли роботодавець виділяє певну суму грошей, яку працівник може використати відповідно до своїх особистих потреб у певний момент свого життя.

Отже, соціальний пакет визначається як «сукупність фінансових, матеріальних і нематеріальних благ, які компанія надає працівникам додатково до основної заробітної плати з метою заохочення трудової активності та покращення рівня життя».

Надання соціальних пакетів не є так жорстко регламентованим, як оплата праці, оскільки склади соціальних пакетів можуть варіюватися, і їх впровадження на підприємствах здійснюється на добровільних засадах. Згідно з Законом України «Про оплату праці», матеріальні блага, що входять до соціального пакета, можуть вважатися додатковою заробітною платою та іншими заохочувальними або компенсаційними виплатами.

Перелік та умови надання соціальних пільг працівникам визначаються керівництвом компанії, яке сприяє виділенню необхідних коштів на основі встановлених норм. Склад матеріальних благ, що складають соціальний пакет, а також порядок їх надання працівникам можуть бути прописані в трудових договорах та внутрішніх нормативних актах організації. Зазвичай соціальні пільги включають чотири основні компоненти (рисунки 1.9) [27, с. 25].



Рисунок 1.9 - Структура соціального пакету

Обов'язковий або базовий соціальний пакет включає заходи, встановлені Кодексом законів про працю, зокрема:

- створення необхідних умов праці для виконання завдань, визначених трудовим законодавством, колективним договором та угодами між сторонами;
- обов'язкове соціальне страхування;
- повна виплата заробітної плати працівникам згідно з їхніми правами;
- надання соціальних пільг та гарантій, визначених колективними договорами.

Обов'язковий або базовий соціальний пакет включає заходи, встановлені Кодексом законів про працю, зокрема:

- створення необхідних умов праці для виконання завдань, визначених трудовим законодавством, колективним договором та угодами між сторонами;
- обов'язкове соціальне страхування;
- повна виплата заробітної плати працівникам згідно з їхніми правами;
- надання соціальних пільг та гарантій, визначених колективними договорами.

В умовах сучасного ринку можна виділити різні способи формування соціального пакету (рисунок 1.10) [28].

Соціальна політика включає ухвалення рішень щодо аспектів зображених на рисунку 1.11 [29, с. 205].

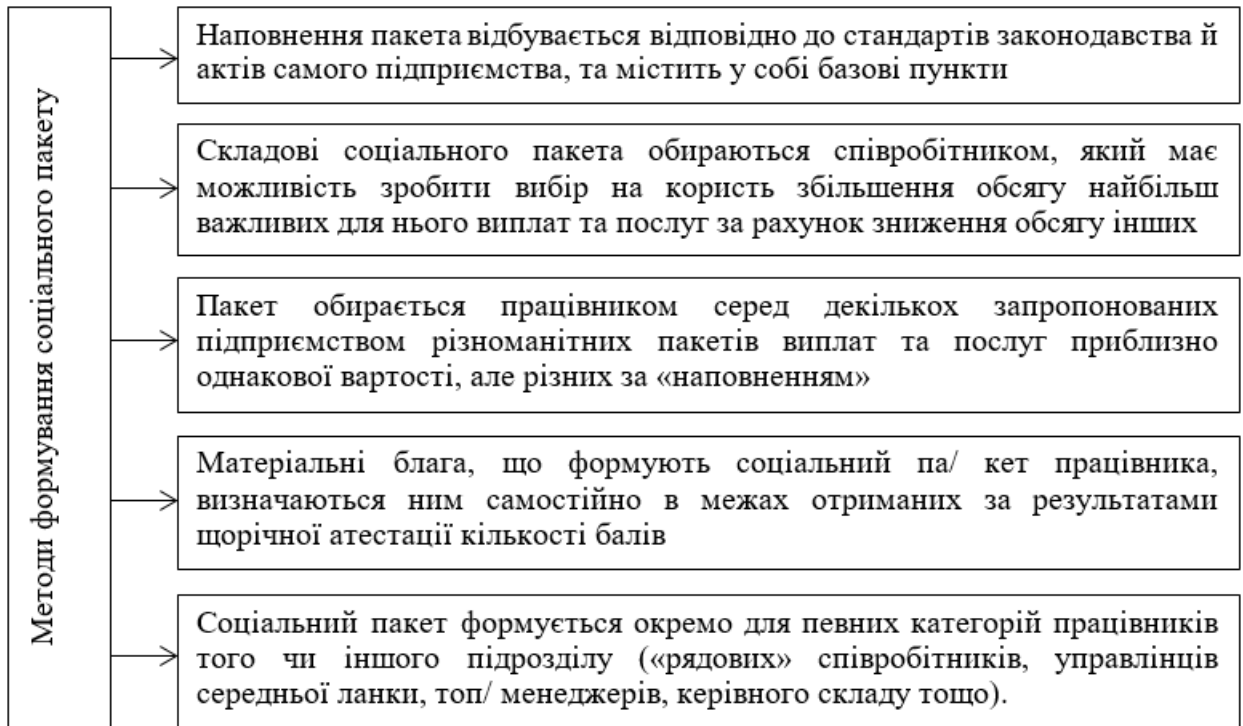


Рисунок 1.10 - Методи формування соціального пакету

Соціальна політика спрямована на розвиток і збагачення соціального життя людей, а також на утвердження прогресивних тенденцій у формуванні загальнолюдських цінностей. Важливим аспектом цієї політики є посилення стимулювання та мотивації працівників, що позитивно позначається на вдосконаленні бізнес-процесів, включаючи управлінську діяльність. Актуальність компенсаційних заходів у межах внутрішньокорпоративної соціальної відповідальності щодо працівників пояснюється кількома факторами (рисунок 1.12) [30, с. 31].

Обирати пріоритети щодо напрямів самої соціальної політики, соціального та медичного страхування, пільг за роботу в несприятливих умовах праці як форми залучення та утримання робочої сили в певних секторах економіки.		
Вибір форми надання пільг, послуг, виплат та їх видів.	Оцініть суму, яку можна заплатити, виходячи з поставлених завдань і фінансових можливостей підприємства.	Вибірковість у наданні пільг та послуг, коли різним категоріям працівників виплачуються різні надбавки залежно від характеру їхніх обов'язків.

Рисунок 1.11 - Головні аспекти соціальної політики

Отже, соціальний пакет є потужним інструментом мотивації, який прямо впливає на виробничий процес. Він підвищує конкурентоспроможність

компанії на ринку праці, зміцнює лояльність працівників, створює позитивний соціально-психологічний клімат, а також сприяє залученню нових кадрів і утриманню чинного персоналу. Соціальний пакет безпосередньо впливає на продуктивність праці та ефективність як на індивідуальному, так і на організаційному рівні.

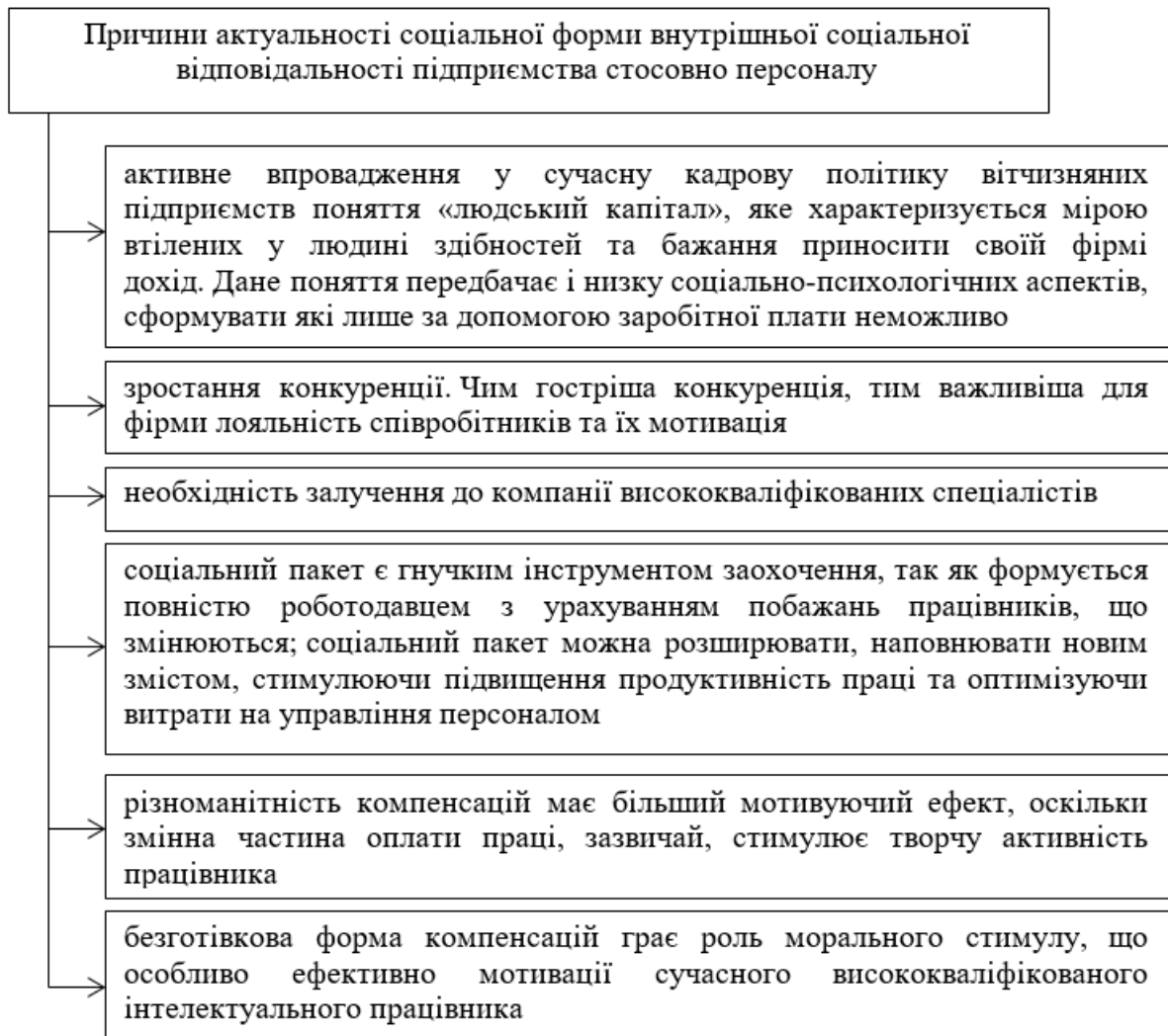


Рисунок 1.12 - Соціальна форма внутрішньої соціальної відповідальності

Таким чином, соціальний пакет є значущим інструментом, який впливає на ефективність праці як окремих працівників, так і організації в цілому, а також сприяє стабільності й успішності трудових відносин між роботодавцем і співробітником. Водночас він інтегрує матеріальні та нематеріальні методи стимулювання та є системою заходів, що дозволяє працівникам задовольняти свої потреби та активно впливати на виробничий процес. Це також є добровільним внеском підприємства, оскільки роботодавці вживають

додаткових заходів для покращення якості життя працівників і їхніх родин, що виходять за рамки законодавчих вимог.

Поширення соціального пакету сприятиме створенню сучасного, конкурентоспроможного ринку праці, формуванню та розвитку основ корпоративної культури в суспільстві та посиленню конкурентоспроможності людських ресурсів.

## **Висновки до розділу 1**

Актуальність створення ефективної системи мотивації працівників на підприємствах зростає, оскільки мотивація є важливим чинником підвищення продуктивності праці. Головна роль мотивації полягає в тому, щоб безпосередньо впливати на поведінку працівників та стимулювати їх до ефективної та результативної роботи. Ретельно розроблена система мотивації активізує трудову діяльність і сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами на підприємстві.

Ця робота зосереджена на теоретичних аспектах мотивації працівників, методах її оцінки та визначенні важливості мотивації як ключового інструменту управління персоналом. Особливу увагу приділено матеріальним та нематеріальним аспектам мотивації, методам її реалізації, а також досвіду інших країн у сфері нематеріальної мотивації. В роботі також наведено рекомендації для керівників українських компаній щодо застосування нематеріальної мотивації працівників.

Мотивація працівників є важливою складовою частиною системи управління людськими ресурсами. Підвищення вимог до якості персоналу і продуктивності праці вимагає вирішення проблем, пов'язаних із необхідністю задоволення потреб підприємств при одночасному максимальному задоволенні потреб працівників. Теорія та практика показують, що існує багато підходів і

методів мотивації працівників. Ці системи повинні бути націлені на досягнення результату, справедливими, простими і зрозумілими для кожного працівника. Коли працівники мають відповідні стимули і відчують мотивацію до роботи, яка відповідає їхнім потребам, це стимулює їх до більшої активності, що в свою чергу сприяє збільшенню продуктивності та підвищенню ефективності компанії.

З урахуванням вищезазначеного, мотивацію працівників слід розглядати не тільки з перспективи самих працівників, а й як безперервний процес, в рамках якого роботодавці використовують різноманітні стимули для забезпечення продуктивності праці, а працівники в свою чергу застосовують різні мотиви для досягнення високих результатів у виконанні своїх обов'язків.

У роботі розглянуто мотивацію як ключовий фактор підвищення ефективності діяльності працівників підприємства. Проаналізовано основні визначення мотивації, запропоновано авторське трактування цього поняття на підприємствах. Ілюстровано процес мотивації працівників та розроблено схему системи мотивації. Доведено, що економічний і соціальний аспект мотивації полягає у задоволенні матеріальних та нематеріальних потреб працівників. Це сприяє досягненню цілей підприємства, покращенню його конкурентоспроможності та збільшенню прибутку.

Також обґрунтовано сутність поняття «соціальний пакет» як інструменту мотивації праці. Досліджено етапи розвитку соціального пакету, його складові та структуру. Проаналізовано ефективність надання соціальних послуг і пільг на сучасних підприємствах.

## **2 СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників**

«Епіцентр К» – це національна мережа будівельних гіпермаркетів, яка відповідає європейським стандартам обслуговування і пропонує широкий асортимент товарів. Основна діяльність компанії полягає в оптовій та роздрібній торгівлі будівельними матеріалами. ТОВ «Епіцентр К» дає можливість своїм клієнтам придбати все необхідне для облаштування, ремонту та декорування оселі, допомагаючи досягти бажаного рівня комфорту. У гіпермаркетах мережі представлено більше 200 000 найменувань товарів. Нові товари, що з'являються на ринку, спочатку постачаються до «Епіцентр К», а вже потім – в інші будівельні магазини.

Система обслуговування клієнтів включає вибір товару, оплату, доставку до відділу управління та оплати, а також надає безліч додаткових послуг, таких як замовлення товарів, банківські послуги, безготівковий розрахунок, оплата кредитними картками, кафе та понад 400 безкоштовних паркомісць. Для мотивації торгового персоналу компанія використовує ефективну систему заохочень, що сприяє популяризації продукції, чутливості до зауважень клієнтів та заохоченню їх до покупки товарів «Епіцентр К».

Система обслуговування в гіпермаркеті «Епіцентр К» орієнтована на потреби клієнтів та забезпечує комфортний процес вибору й придбання продукції. Просторі торгівлі зали з логічним і зручним плануванням, кваліфікований персонал, а також спеціалізовані відділи, зокрема розкрою деревини (де матеріали можна адаптувати до потрібних розмірів і форм) та координаційний відділ, створюють сприятливі умови для покупців. Застосування сучасних методів управління персоналом сприяє швидкому професійному розвитку співробітників, їх кар'єрному зростанню та фінансовій

стабільності. Гіпермаркет, відкритий у Хмельницькому 15 грудня 2007 року, має загальну торгову площу 18 000 кв. м, 25 касових вузлів і широкий спектр торгових відділів. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» подана на рисунку 2.1.

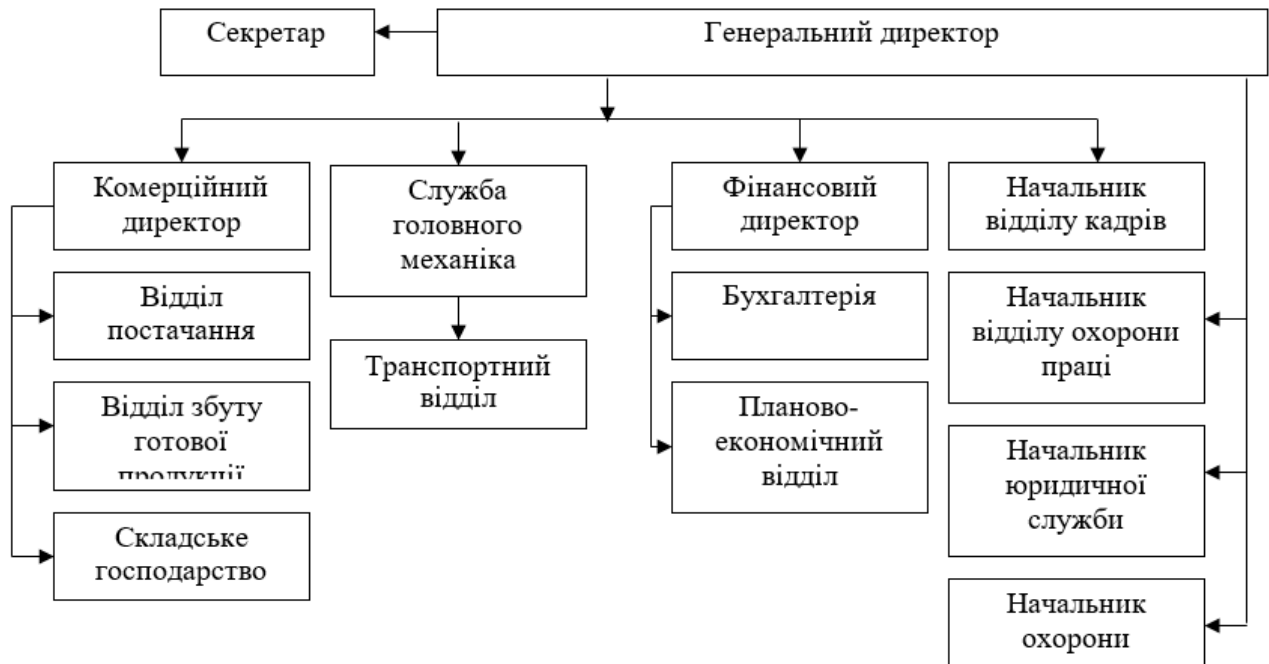


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Ресурсний потенціал підприємства визначається обсягом майна, сформованого за рахунок відповідних фінансових джерел. Майновий стан суб'єкта господарювання оцінюється через кількісний та якісний склад його активів, які представлені у балансі. Усі ресурси, що належать підприємству та відображені в балансі, становлять його активи (таблиця 2.1) (Додатки А1-А3).

У 2022 році власний капітал підприємства збільшився на 24,6 % порівняно з 2021 роком, а у 2023 році цей показник зріс ще на 24,8 % у порівнянні з попереднім роком.

Таблиця 2.1 – Показники майнового стану ТОВ «Епіцентр К» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Власний капітал, тис грн	29579,0	36845,5	45970,5	24,6	24,8
Залучений капітал, тис грн	22416	29556,5	38880,0	31,9	31,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	23366,5	21805,0	24890,0	-6,7	14,1
Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн	27001,5	42967,0	68784,0	59,1	60,1
Фондоозброєність, тис грн./особу	42,0	36,1	39,8	-14,0	10,2
Дебіторська заборгованість, тис грн	9115,0	12213,5	19857	34,0	62,6
Кредиторська заборгованість, тис грн	22416	29556,5	37562,3	31,9	27,1

Протягом аналізованого періоду пасиви зростали, проте динаміка продуктивності праці змінювалася: у 2022 році вона знизилася на 14,0% у порівнянні з 2021 роком, тоді як у 2023 році зросла на 10,2% відносно 2021 року. Це відбулося через те, що середньорічна вартість основних засобів зменшувалася швидше, ніж чисельність працівників.

Розглянемо складові операційних витрат ТОВ «Епіцентр К» (рис. 2.2). У 2022 році матеріальні витрати зросли на 1,7 % порівняно з 2021 роком, а у 2023 році вони збільшилися ще на 38,1 % щодо попереднього року. Це сталося завдяки зростанню обсягів продажів у період з 2021 по 2023 роки. Крім того, за цей період відбулося збільшення витрат на персонал і внесків на соціальне страхування.

Амортизаційні витрати збільшилися на 13,7% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 16,0% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Загальні операційні витрати демонстрували зростання протягом усього періоду: на 17,6% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 21,6% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Для оцінки діяльності ТОВ «Епіцентр К» у 2021–2023 роках було використано дані таблиці 2.2. Основою для аналізу слугували форма 1 «Баланс» (Додатки А1-А3) та форма 2 «Звіт про фінансові результати» (Додатки Б1-Б3) [21].



Рисунок 2.2 – Елементи операційних витрат ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.

У 2023 році темпи зростання чистого прибутку ТОВ «Епіцентр К» перевищили темпи зростання витрат, що є позитивним результатом. Це сприяло зниженню витрат на 1 грн продажів, які у 2022 році зменшилися на 6,8 % порівняно з 2021 роком, а у 2023 році ще на 5,8 %. Протягом 2021–2023 років компанія стабільно залишалася прибутковою.

Чистий прибуток зріс на 7,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а у 2023 році збільшився на 56,5% відносно 2021 року. Крім того, у 2023 році прибуток компанії зріс на 26,7% порівняно з 2022 роком. Така динаміка стала можливою завдяки більш повільному зростанню собівартості реалізованої продукції порівняно з темпами зростання чистого прибутку.

Зростання продуктивності праці у 2023 році як серед працівників, так і робітників, також свідчить про покращення показників діяльності компанії. Ресурси, спрямовані на оплату праці, збільшилися через підвищення посадових окладів та зростання мінімальної заробітної плати.

Стан оборотних активів, зокрема власних оборотних коштів, є важливим аспектом фінансової стабільності підприємства. Їх структура та наявність впливають на загальний фінансовий стан. ТОВ «Епіцентр К» постійно потребує додаткових оборотних коштів, що наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.2 – Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	441353	553618	728560	25,4	31,6
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	325620,7	381320,0	471160	17,1	23,6
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,74	0,69	0,65	-6,8	-5,8
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	15972,1	17155,0	26850,0	7,4	56,5
Рентабельність реалізованої продукції, %	4,9	4,5	5,7	-8,2	26,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	23366,5	21805,0	24890,0	-6,7	14,1
Фондовіддача, грн.	18,9	25,4	29,3	34,3	15,4
Фондомісткість, грн.	0,053	0,039	0,034	-26,4	-12,8
Товари, тис грн.	17170,5	29982,5	47521,4	74,6	58,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч.	557	604	625	8,4	3,5
- робітників	464	510	528	9,9	3,5
Продуктивність праці працівника, тис грн./особі	792,4	916,6	1165,7	15,7	27,2
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	951,2	1085,5	1379,8	14,1	27,1
Фонд заробітної плати, тис грн	66639,5	83786,9	104887,5	25,7	25,2
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	9970,0	11560,0	13985,0	15,9	21,0

Згідно з аналізом даних таблиці 2.3, У структурі оборотних активів ТОВ «Епіцентр К» найбільшу частку займають товари, що перевищують 63%. Друге місце посідає дебіторська заборгованість, частка якої зменшилася з 33,8% у 2021 році до 28,9% у 2023 році. Третє місце належить запасам, частка яких знизилася з 1,9% у 2021 році до 1,2% у 2023 році.

Оскільки виробничий потенціал підприємства є складною системою, рівень його ефективності можна оцінювати за допомогою різноманітних показників, представлених у таблиці 2.4.

Для кращого розуміння структури оборотних активів ТОВ «Епіцентр К» у 2021-2023 рр. структура цих активів буде відображена графічно (рисунок 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз зміни структури оборотних активів на кінець року ТОВ «Епіцентр К» за 2021 - 2023 рр.

Оборотні активи	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Виробничі запаси	523,0	1,9	557,0	1,3	823	1,2
Товари	17170,5	63,6	29982,5	69,8	46870,0	68,1
Дебіторська заборгованість	9115,0	33,8	12213,5	28,4	19857	28,9
Грошові кошти та їх еквіваленти	139,5	0,5	167,0	0,4	290	0,4
Інші оборотні активи	-	-	-	-	892	1,3
Витрати майбутніх періодів	53,5	0,2	47,0	0,1	52,0	0,1
Усього	27001,5	100,0	42967,0	100,0	68784,0	100,0

Аналіз даних таблиці 2.4 показує, що збільшення фондівіддачі на фоні зниження капіталомісткості господарської діяльності вказує на ефективне використання основних засобів.

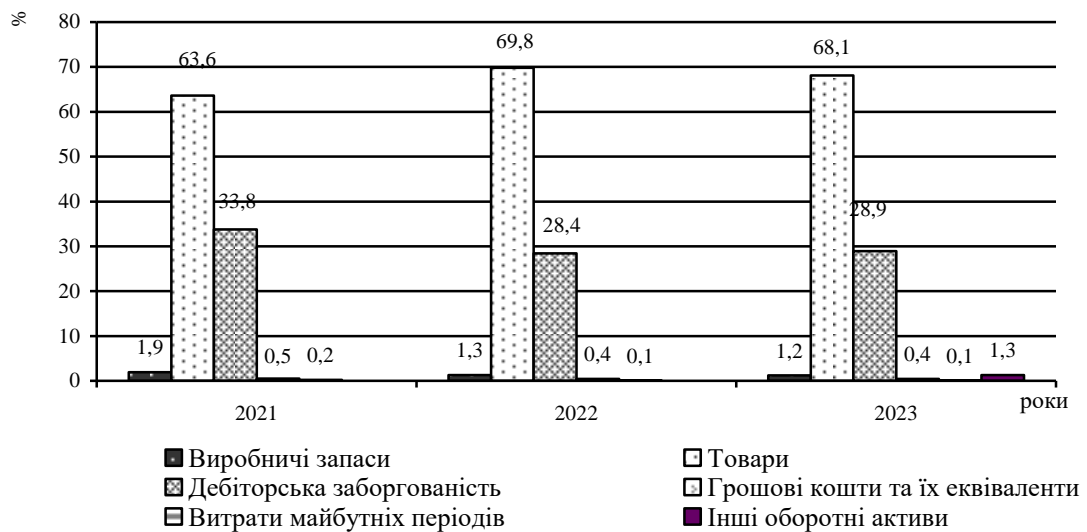


Рисунок 2.3 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.

Також спостерігається зниження матеріаломісткості господарської діяльності та зростання матеріалівіддачі, що свідчить про скорочення обсягів матеріальних витрат підприємства.

Таблиця 2.4 – Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «Епіцентр К» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Фондовіддача, грн	18,9	25,4	29,3	34,3	15,4
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,053	0,039	0,034	-26,4	-12,8
Матеріаловіддача, грн	48,5	48,0	38,4	-1,0	-20,0
Матеріаломісткість господарської діяльності, грн	0,021	0,021	0,026	-	23,8
Продуктивність праці, грн	792,4	916,6	1165,7	15,7	27,2

Для більшої наочності зобразимо графік використання виробничого потенціалу підприємств (рисунок 2.4).

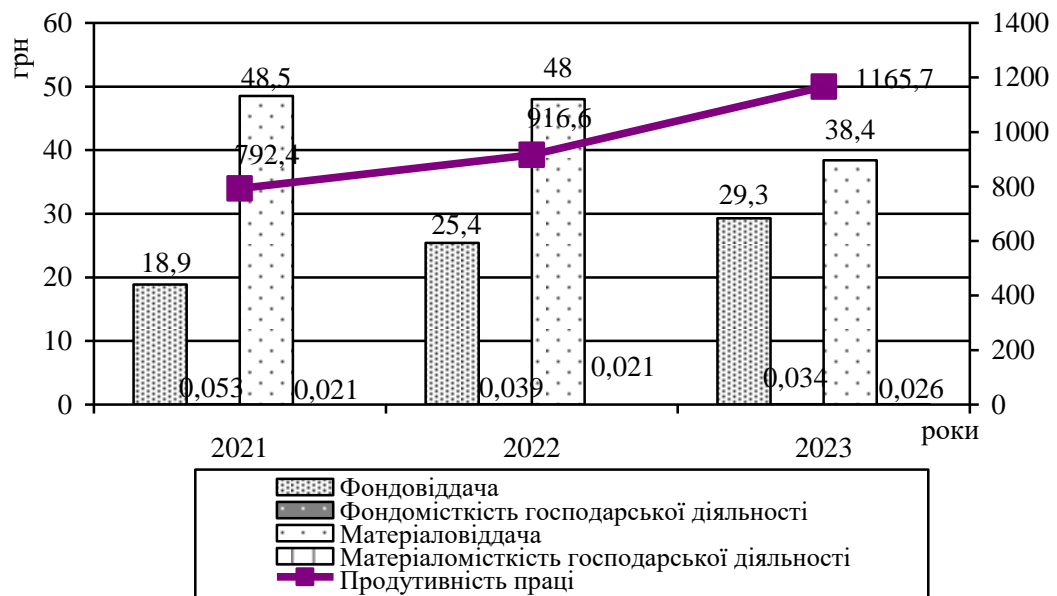


Рисунок 2.4 – Динаміка виробничого потенціалу ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.

Таким чином, аналіз господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» дає підстави для висновку про ефективне управління підприємством, що проявляється в зростанні прибутковості та рентабельності його діяльності, а також в збільшенні обсягів реалізації. Протягом 2021-2023 років компанія розширила масштаби своєї діяльності, що сприяло покращенню її показників.

## 2.2 Оцінювання мотивації ефективної праці персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Ефективність мотивації працівників як управлінського процесу безпосередньо залежить від рівня задоволеності працівників своєю роботою, що є важливою характеристикою управління якістю. Зважаючи на це, ми обрали методичку «Інтегрована шкала задоволеності трудовою діяльністю», яка спрямована на дослідження мотивації працівників за допомогою матеріальних та нематеріальних стимулів. Таким чином, першим етапом оцінки мотивації стало визначення рівня задоволеності роботою на ТОВ «Епіцентр К» (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 - Задоволеність роботою в ТОВ «Епіцентр К за основними факторами

Аналіз отриманих результатів свідчить про наступне. Лише 10% респондентів мають високі результати за шкалою «зацікавленість у змісті роботи». Ці дані свідчать про помірний рівень зацікавленості у змісті своєї роботи. За шкалою «задоволеність виконанням роботи» 32% отримали високий результат, 54% - середній і 14% - низький. Щодо «задоволеності стосунками з колегами», то 70% респондентів отримали високий результат, тоді як 30% -

середній або низький. Це може бути однією з причин незадоволеності респондентів роботою. Тому керівництву слід звернути увагу на створення гарного соціально-психологічного клімату та постійне підтримання добрих стосунків, вільних від конфліктів. Адже хороший колектив є потужною нематеріальною мотивацією.

За шкалою «задоволеність відносинами з керівництвом» 64% отримали високий бал, 32% - середній бал і 4% - низький бал.

За шкалою «концентрація зусиль у професійній діяльності» 8% отримали високий результат, 80% - середній і 16% - низький. Ці дані свідчать про те, що працівники недостатньо мотивовані на досягнення в цій конкретній компанії. Це може бути пов'язано з низкою причин, включаючи матеріальну або нематеріальну мотивацію та ставлення до компанії.

За шкалою «Мене більше хвилює зміст моєї роботи, ніж зарплата» 2% респондентів мають високий результат, 70% - середній і 28% - низький. Таким чином, слід сказати, що, незважаючи на високу зацікавленість працівників у матеріальній мотивації, існує потреба у дотриманні балансу між матеріальною та нематеріальною мотивацією. Водночас такі дані можуть свідчити про низьку зацікавленість у змісті роботи.

За показником «задоволеність умовами праці» 65% респондентів оцінили його як високий, 27% - як середній і 8% - як низький. Це свідчить про те, що більшість респондентів задоволені своїми умовами праці і що покращення умов праці може бути не дуже сильним видом нематеріальної мотивації для більшості працівників;

За шкалою «професійна відповідальність» 25% отримали високий бал, 40% - середній бал і 35% - низький бал. Цей результат може свідчити про те, що середні та низькі бали отримані невмотивованими працівниками.

За шкалою «загальна задоволеність роботою» 35% отримали високий бал, 63% - середній бал і 2% - низький бал. Ці результати свідчать про те, що існує нагальна потреба у підвищенні мотивації та задоволеності роботою для досягнення кращих результатів.

Оцінка рівня мотивації працівників здійснювалася на основі двох ключових факторів: матеріального та нематеріального. Розглянемо матеріальні аспекти мотивації праці.

Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 роки наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат ТОВ «Епіцентр К» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021рр	2023/ 2022рр
Фонд оплати праці штатних працівників у тому числі:	66639,5	83786,9	104887,5	25,7	25,2
- фонд основної заробітної плати	50646,0	64348,3	83311,4	27,1	29,5
- фонд додаткової заробітної плати всього	13868,1	16563,1	18320,0	19,4	10,6
з нього:					
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	4025,0	6521,0	8521,6	62,0	30,7
Заохочувальні та компенсаційні виплати	2125,4	2875,5	3256,1	35,3	13,2
Матеріальна допомога	50,8	85,3	101,6	67,9	19,1
Оплата за невідпрацьований час	1853,5	2224,1	2451,6	20,0	10,2

Згідно з таблицею 2.4, заробітна плата постійних працівників ТОВ «Епіцентр К» демонструє зростання протягом 2021–2023 років. У 2022 році фонд основної заробітної плати зріс на 27,1 % порівняно з 2021 роком, а у 2023 році — на 29,5 %. Фонд додаткової заробітної плати у 2023 році також зріс на 29,5 % порівняно з 2021 роком. Премії та доплати до тарифних ставок і посадових окладів зросли на 62,0 % у 2022 році та на 30,7 % у 2023 році в порівнянні з 2021 роком.

Також варто звернути увагу на зміни в розподілі працівників за рівнем заробітної плати протягом останніх трьох років, що представлено в таблиці 2.5. За даними таблиці, кількість постійних працівників, чия заробітна плата перевищує 50 % їхнього місячного робочого часу, збільшилася на 47 осіб у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 21 особу у 2023 році порівняно з 2022 роком.

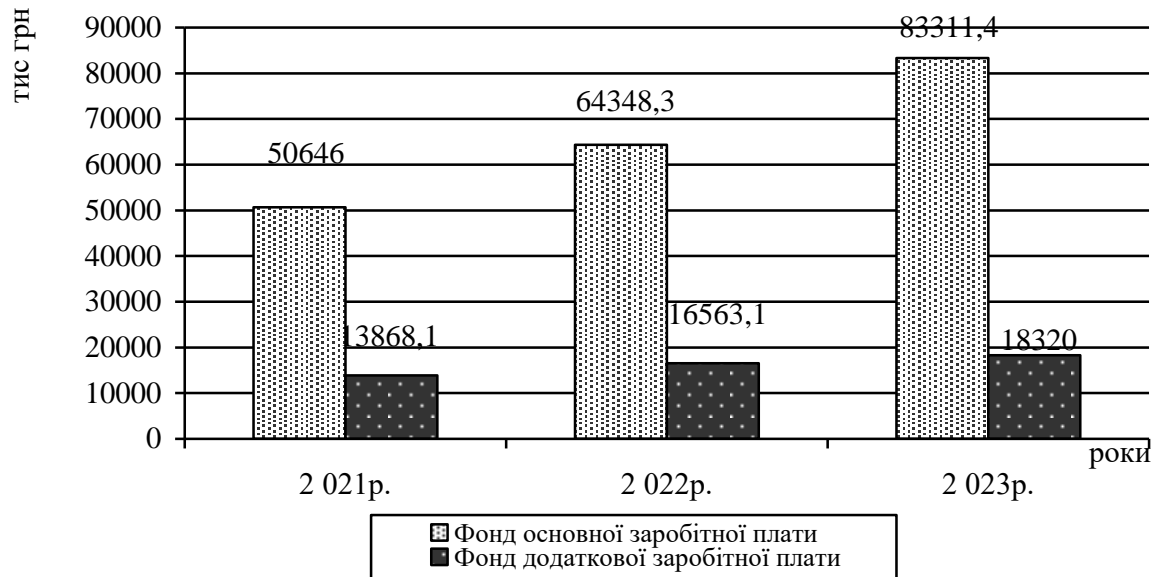


Рисунок 2.6 – Склад фонду оплати праці ТОВ «Епіцентр К» за 2021 - 2023 рр.

У 2022 році кількість працівників, яким нараховано заробітну плату в межах від 6000 до 7000 грн, зменшилася на 4 особи порівняно з 2021 роком. Кількість працівників, які отримували заробітну плату від 8000 до 15000 грн, збільшилася на 16 осіб у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, а в 2023 році — на 87 осіб порівняно з 2022 роком. Кількість працівників, які отримували заробітну плату в межах від 15000 до 20000 грн, зросла на 42 особи у 2022 році, але зменшилася на 184 особи у 2023 році.

Загалом, рівень задоволеності матеріальною мотивацією коливається в межах від 62% до 80%, що відповідає нормі. Інформація про задоволеність працівників різними видами матеріальної мотивації наведена в таблиці 2.6.

Результати таблиці 2.6 показують, що преміальні виплати мотивують більшість працівників, що робить їх основним інструментом матеріальної мотивації. Більшість працівників ТОВ «Епіцентр К» позитивно ставляться до преміальних виплат, тоді як 20% мають нейтральне ставлення до цього виду мотивації.

Отже, цей інструмент мотивації найбільш ефективно використовувати в тих сферах, де він дійсно необхідний.

Таблиця 2.5 – Розподіл працівників за розмірами заробітної плати ТОВ «Епіцентр К» 2021 – 2023 рр.

Показник	Дані по рокам			Відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022/ 2021 рр	2023/ 2022 рр
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу за місяць, всього у тому числі у розмірі:	557	604	625	47	21
від однієї мінімальної заробітної плати до 5000,0	4	-	-	-4	-
від 5000,01 до 6000,00	22	12	-	-10	-12
від 6000,01 до 7000,00	157	78	-	-79	-78
від 7000,01 до 8000,00	141	223	14	82	-209
від 8000,01 до 15000,01	154	170	83	16	-87
від 15000,01 до 20000,01	79	121	305	42	184
більше 20000,01	-	-	223	-	223
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць	521	588	597	67	9

Премії та доплати мають позитивний вплив на більшість працівників, сприяючи зростанню їх зацікавленості в досягненнях компанії та підвищенню ефективності матеріальної мотивації.

Таблиця 2.6 - Задоволеність працівників ТОВ «Епіцентр К» матеріальною мотивацією

Інструментарій матеріальної мотивації	Відповіді респондентів, яких мотивує певний вид матеріальної мотивації, % до загальної кількості відповідей				
	не мотивує зовсім	погано мотивує	все одно	мотивує	сильно мотивує
Бонусна оплата	4	4	40	80	70
Преміювання	4	8	28	80	80
Надбавки та доплати	1	4	32	85	75
Страховання (медичне, життя)	4	16	50	80	40

Остання повинна базуватися на ключових цілях, які необхідно досягти або підтримувати на належному рівні. Цей підхід сприяє підтримці зацікавленості працівників у високоякісному виконанні роботи.

Страховання, зокрема медичне, як оплата за поліс, мотивує трохи більше

половини респондентів. Це не вказує на низький попит на ці інструменти, оскільки їх ефективність значною мірою залежить від специфіки роботи та необхідності в такому страхуванні (важливо також порівнювати результати з мотиваційним профілем працівників).

Аналіз задоволеності працівників ТОВ «Епіцентр К» нематеріальною мотивацією наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Рівень задоволеності працівників ТОВ «Епіцентр К» нематеріальною мотивацією

Вид нематеріальної мотивації	Відповіді респондентів, яких мотивує певний вид нематеріальної мотивації, % до загальної кількості відповідей				
	не мотивує зовсім	погано мотивує	все одно	мотивує	сильно мотивує
Можливість кар'єрного зростання	2	8	30	85	70
Навчання за рахунок компанії	8	16	40	60	60
Отримання нового досвіду	4	16	45	60	80
Покращення умов праці	4	12	30	70	85
Соціальний пакет	16	12	60	40	45
Створення більш гнучкого графіка роботи	14	4	35	65	85
Залучення до управління	8	4	30	75	80

У таблиці 2.7 представлені результати сприйняття нематеріальної мотивації працівниками ТОВ «Епіцентр К». Більшість співробітників мотивує перспектива кар'єрного зростання, що свідчить про їх бажання розвиватися всередині компанії. Понад 20% працівників мають негативне ставлення до навчання за рахунок компанії, але більше половини готові до здобуття нових знань. Більшість працівників прагнуть отримати новий досвід.

Для ефективного балансування кількості та якості роботи співробітників із розміром оплати праці ритейлерам слід визначити оптимальне співвідношення складових фонду оплати праці при розробці схем винагороди. Важливо бути готовими до посилення мотиваційної складової, що сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності праці. Це дозволить краще узгодити оплату праці з індивідуальним внеском працівників у досягнення кінцевих результатів роботи, а також врахувати складність

виконуваної роботи, умови праці та роль працівника в досягненні цілей торговельного підприємства. Оптимізація співвідношення між впливом праці працівника та досягненням цілей комерційного підприємства дозволить підвищити мотивацію до праці.

### 2.3 Аналіз формування соціального пакету на ТОВ «Епіцентр К»

Розглянемо формування соціального пакету в ТОВ «Епіцентр К». Оцінки працівників, які брали участь у опитуванні, були узгоджені, і рівень їхньої узгодженості за загальним індексом компетентності становив не менше 0,5 за шкалою від 0 до 1. Загалом було опитано 150 працівників, з яких 90 (60%) становили жінки, а 60 (40%) — чоловіки.

Що стосується віку, то більшість працівників (61,6%) були молодше 30 років (див. таблицю 2.8).

Таблиця 2.8 - Розподіл респондентів за віком

Вік (роки)	Кількість респондентів	
	абс.	%
До 30	60	40,0
30-40	50	33,3
40-50	32	21,3
Більше 50	8	5,3
Загалом	150	100,0

Опитування дозволило виявити важливі аспекти для формування соціального пакету в ТОВ «Епіцентр К» і надати рекомендації, які будуть враховані при його розробці. Ключовим завданням було з'ясувати мотиваційні потреби працівників, щоб створити ефективну систему соціального забезпечення.

Більшість працівників компанії (78,8%) вважають систему соціального забезпечення важливою. При цьому 18,4% опитаних акцентують увагу на важливості мотиваційних аспектів, таких як фізіологічні потреби,

самореалізація, безпека та репутація на роботі. Лише 5,5% респондентів вважають, що соціальний пакет має бути розглянутий тільки як винагорода за роботу в компанії.

Було також розглянуто потреби різних категорій співробітників — від керівників до допоміжного персоналу, що дозволяє більш точно сформулювати соціальний пакет відповідно до специфіки кожної групи. Результати представлені на рисунку 2.7.

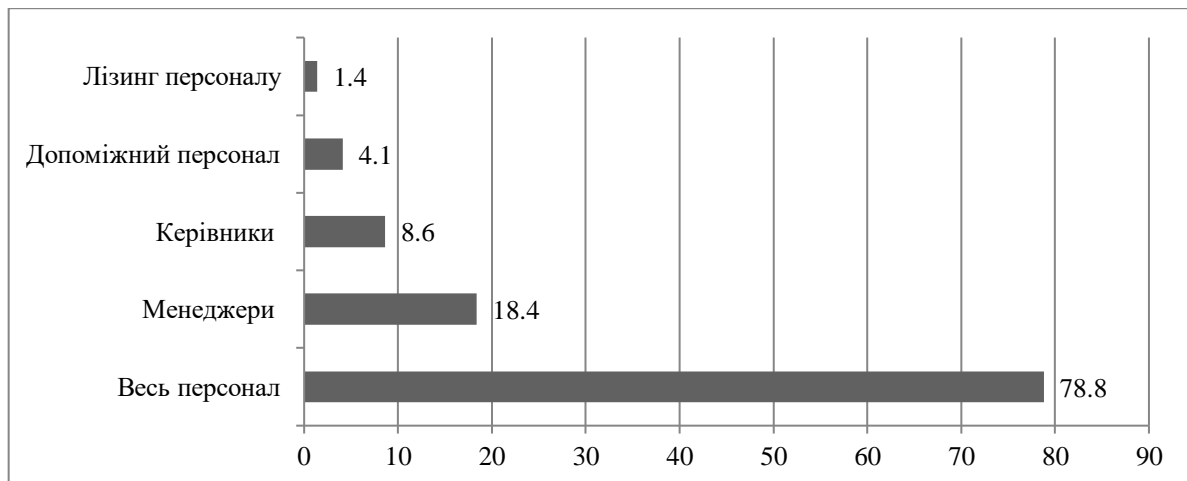


Рисунок 2.7 - Врахування окремих груп працівників  
ТОВ «Епіцентр К» під час формування соціального пакету, %

З рисунку 2.7 видно, що при формуванні соціальних пакетів у ТОВ «Епіцентр К» важливо враховувати потреби всіх працівників, що підтримала більшість респондентів (78,90%). Далі виникає питання про доцільність врахування вікових характеристик працівників при розробці соціальних пакетів. Зокрема, чи потрібно орієнтуватися на вік працівників в цілому, на середній вік «ядра» робочої сили (41-50 років), на підтримку молоді (до 40 років), чи лише на старших працівників (55+). Результати опитування з цього питання наведені на рисунку 2.8.

Як показує рисунок 2.8, більшість респондентів (71,0%) вважають, що вік не є визначальним фактором і не повинен враховуватися при формуванні соціальних пакетів. Однак 20,5% вважають, що вік має значення і потрібно враховувати його в залежності від конкретної ситуації та компетенції ТОВ «Епіцентр К». Оскільки соціальний пакет є важливим інструментом в

процесі організації ефективної праці та стабільних трудових відносин, виникає питання, чи слід передбачати додаткові зобов'язання та функції для працівників при формуванні таких пакетів. [31, с. 252].

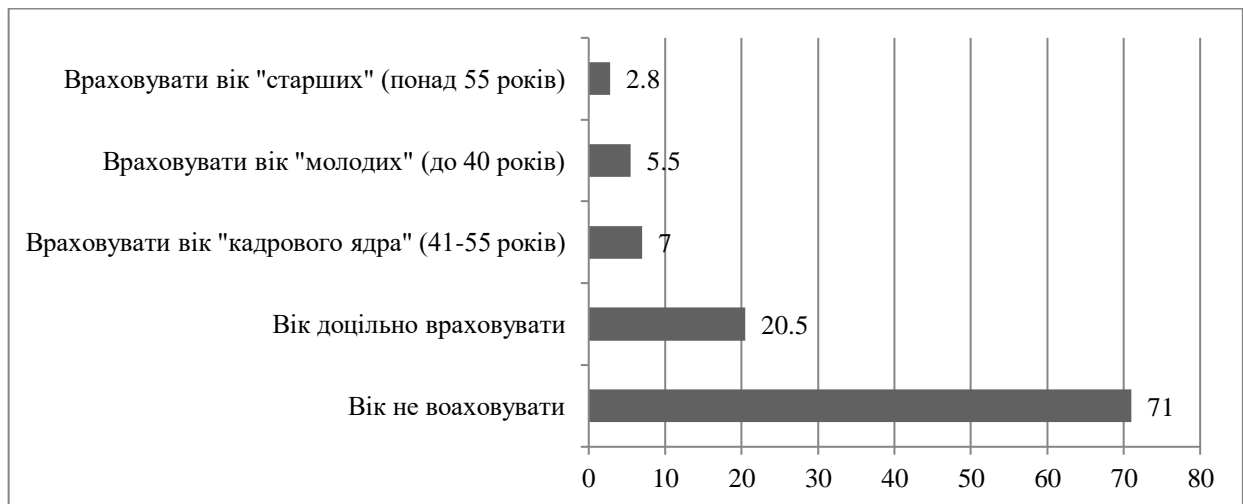


Рисунок 2.8 - Доцільність врахування віку працівників під час формування соціального пакету на ТОВ «Епіцентр К»

За результатами опитування на ТОВ «Епіцентр К», більшість респондентів вважають, що це питання не є важливим (53,50%) або не повинно розглядатися взагалі (32,40%). Соціальні пакети повинні не тільки задовольняти потреби працівників і надавати їм підтримку, але й бути вигідними для роботодавців. Тому підприємство обирає певні методи для вирішення цього питання, чотири з яких рекомендує ТОВ «Епіцентр К» (рисунок 2.9).

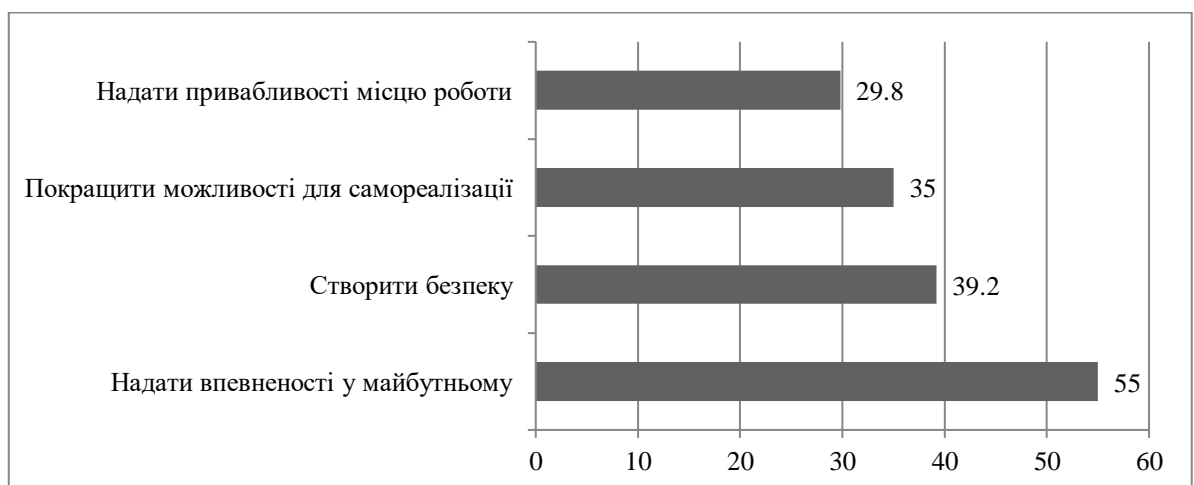


Рисунок 2.9 - Можливі шляхи задоволення потреб працівників і роботодавців під час формування соціального пакету на ТОВ «Епіцентр К»

Як показано на рисунку 2.9, основними пріоритетами при формуванні соціального пакету для працівників ТОВ «Епіцентр К» є забезпечення впевненості в майбутньому (55,0%) та створення безпеки (39,2%). Як зазначалося раніше, соціальний пакет має бути універсальним, але також враховувати індивідуальні потреби працівників в умовах компанії. Для цього існують різні підходи до його формування: відповідно до національних стандартів або статутних документів ТОВ «Епіцентр К», де працівник самостійно обирає складові соціального пакету, можливість впливати на його склад під час формування, або індивідуальний підхід, коли соціальний пакет формується персонально для кожного працівника за бальною системою, залежно від оцінки його роботи тощо.

Автор пропонує персоналізований підхід до формування соціальних пакетів для працівників ТОВ «Епіцентр К», який поєднує комплексний підхід на загальнодержавному та галузевому рівнях з урахуванням індивідуальних потреб співробітників. У результаті було визначено складові соціального пакету, які відповідають цим потребам. Відповідно до результатів експертного оцінювання, респонденти надають перевагу таким елементам соціального пакету, які представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Пріоритетні складові соціального пакету на ТОВ «Епіцентр К»

Складові соціального пакету	Рейтинг за вагомістю	Кількість експертів, що підтримали	
		осіб	питома вага, %
Оплата витрат на професійне навчання	1	125	85,41
Безкоштовний щорічний медичний огляд	2	120	85,10
Надання спеціального одягу	3	115	81,18
Оплата проїзду до місця роботи (палива)	4	85	62,87
Часткова оплата відпочинку	5	75	53,21
Компенсація витрат на оренду житла	6	40	29,27
Дитячі подарунки на свята	7	30	27,66
Оплата або дотація на харчування	8	30	23,44
Проведення спортивно-оздоровчих заходів	9	30	22,23
Оплата мобільного зв'язку	10	20	13,58
Надання кредитів роботодавцем	11	15	9,35
Інше	12	15	9,35

З таблиці 2.9 видно, що п'ять основних складових соціального пакету для працівників ТОВ «Епіцентр К» включають: оплату витрат на професійне навчання (84,41%), безкоштовні щорічні медичні огляди (85,10%), забезпечення спеціальним одягом (81,18%), оплату транспортних витрат (палива) до місця роботи (62,87%) та часткову оплату витрат на оздоровлення (53,21%). Ці елементи спрямовані на підтримку професійної діяльності працівників компанії.

Також експерти зазначили, що існують інші елементи соціального пакету, які варто враховувати при його формуванні.

На їхню думку, також важливо встановити можливість змін та доповнень до переліку складових цього соціального пакету (12 місце). Складові соціального пакету для опитаних працівників дещо відрізняються від загальних статистичних даних з точки зору їхніх уподобань [32, с. 431]. Цим зумовлені специфічні характеристики (див. рис. 2.10).

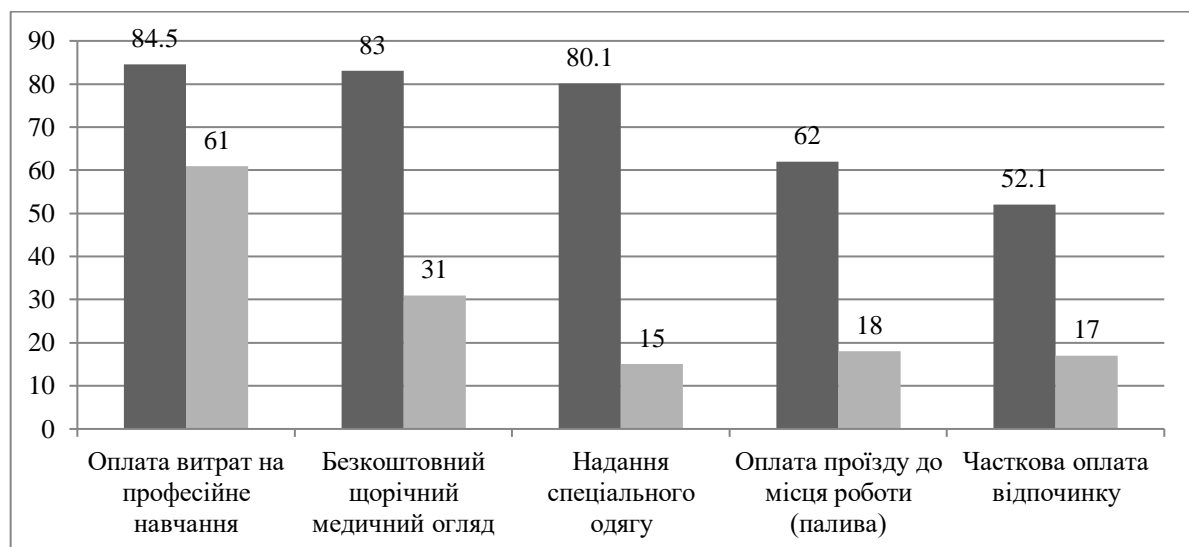


Рисунок 2.10 - Основні складові соціального пакету працівників

Формування соціального пакету для працівників ТОВ «Епіцентр К» повинно враховувати необхідність професійної підтримки співробітників, що є важливою умовою. Такий пакет має бути економічно доцільним і відповідати фінансовим можливостям компанії, а також розглядатися як інвестиція в

розвиток працівників, а не просто як адміністративне зобов'язання. Це можна досягти через різні напрямки соціальної підтримки. На основі експертних оцінок були визначені десять основних напрямів підтримки, що представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Напрями підтримки ТОВ «Епіцентр К» при формуванні соціального пакету

Складові соціального пакету	Рейтинг за вагомістю	Кількість експертів, що підтримали	
		осіб	питома вага, %
Підвищення інтересу до роботи	1	80	48,40
Мотивувати людей залишатися на робочому місці	2	70	46,99
Мотивувати людей зосереджуватися на результатах своєї роботи	3	65	42,76
Сприяти дотриманню професійних стандартів	4	50	37,13
Сприяти досягненню вимог професійних компетенцій	5	45	32,90
Розширити можливості для вирішення проблем всередині інституцій	6	46	31,29
Підвищити рівень доступності інформації з профільних питань	7	40	27,27
Розширити професійну інтегрованість через онлайн системи	8	38	25,56
Посилити відповідальність за виконання своїх обов'язків	9	35	24,25
Займатися додатковими інформаційними технологіями за рахунок роботодавця	10	30	21,64

З таблиці 2.10 видно, що в ТОВ «Епіцентр К» чітко визначилися найважливіші напрями підтримки працівників у процесі формування їхнього соціального пакету, причому професійна підтримка коливається від 48,4% до 32,9% (з першого по п'яте місце). Це підвищення інтересу до роботи (перше місце), підвищення мотивації залишатися на роботі (друге місце), підвищення мотивації зосередитися на виконанні роботи (третє місце), підтримка у дотриманні професійних стандартів (четверте місце) та підтримка у досягненні вимог до професійної компетентності (п'яте місце).

На основі результатів опитування окреслено особливості формування соціального пакету для працівників ТОВ «Епіцентр К» та напрями посилення його адресної реалізації. Встановлено, що це позитивно впливає на соціальну захищеність працівників та покращення умов для професійної діяльності.

На думку респондентів, цей вплив коливається від майже 100% до 50% (рисунок 2.11).

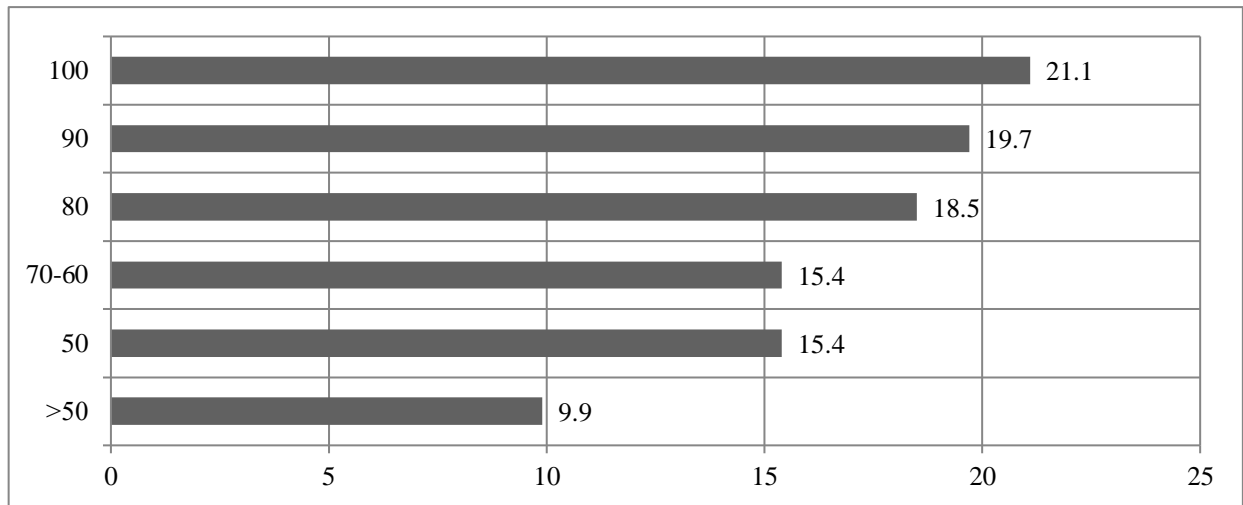


Рисунок 2.11 - Можливий рівень впливу соціального пакету на соціальний захист працівників ТОВ «Епіцентр К»

При формуванні соціального пакету для працівників ТОВ «Епіцентр К» було визнано за необхідне зосередити увагу на певних характеристиках. З цією метою було розглянуто доцільність врахування окремих груп працівників ТОВ «Епіцентр К», можливі шляхи одночасного задоволення потреб працівників та роботодавців, перелік складових соціального пакету та необхідність виконання працівниками додаткових обов'язків та функцій.

## Висновки до розділу 2

В результаті дослідження мотивації та задоволеності працівників було зроблено кілька важливих висновків. Зокрема, зміни в цінностях працівників вимагають посилення мотиваційних заходів, орієнтованих на створення безпечних умов праці, зменшення «екологічної токсичності» та забезпечення належного рівня винагороди.

Менше половини працівників ТОВ «Епіцентр К» мотивує соціальний пакет, що свідчить про його недостатню ефективність. Натомість, гнучкий

графік роботи, хоч і не є основним фактором мотивації, здатен знизити фізичне та психологічне навантаження, що позитивно впливає на життя працівників.

Особливу важливість має участь у процесах управління, оскільки вона дозволяє працівникам відчувати свою значущість і цінність для компанії. Для досліджуваної групи найбільш ефективним є «мотиваційний портфель», який поєднує матеріальні та нематеріальні елементи. Важливо, щоб базова оплата праці (оклад, тариф) була адекватною і відповідала ринковим умовам, за умови виконання нормованої роботи. Нематеріальні елементи, такі як соціальні пакети, пільги, статусні заохочення та інші винагороди, можуть значно підвищити залученість співробітників, збільшити їх задоволеність роботою та зменшити ризики, пов'язані з «екотоксичністю» і бюрократичними бар'єрами в комунікаціях, особливо в великих організаціях. При формуванні соціального пакету для працівників ТОВ «Епіцентр К» було виявлено необхідність орієнтуватися на певні характеристики. З цієї причини було досліджено актуальність врахування конкретних груп працівників, можливі шляхи задоволення потреб працівників та роботодавців, перелік складових соціального пакету та виконання працівниками додаткових обов'язків і функцій. Окреслено напрями підтримки працівників при формуванні соціальних пакетів у ТОВ «Епіцентр К» у сучасному контексті. У сукупності це не тільки підвищує мотивацію працівників до професійної діяльності та посилює соціальний захист, але й покращує якість обслуговування клієнтів.

Продемонстровано найважливіші складові соціального пакету, яким надають перевагу працівники в сучасних умовах, та наведено конкретні відмінності з національними даними; окреслено напрями підтримки працівників при формуванні соціального пакету в ТОВ «Епіцентр К», а також детально розглянуто соціальний пакет.

Соціальний пакет має бути ефективним та адресним, а отже, враховувати індивідуальні потреби працівників. Це означає, що якщо структура або елементи соціального пакету ґрунтуються на дискримінаційному підході, важливо зосередити увагу на конкретних працівниках.

### **3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»**

#### **3.1 Формування ефективної політики мотивації праці на підприємстві**

Мотивація персоналу до ефективної роботи - важливий напрямок управління людськими ресурсами в компаніях. Тільки мотивовані співробітники проявляють активність та ініціативу в досягненні поставлених цілей і реалізують свій творчий потенціал на роботі. Для того, щоб співробітники працювали ефективно, роботодавці повинні мати чітке уявлення про механізми людської поведінки та формування мотивацій до продуктивної праці, і відповідно до цього формувати свої системи винагороди [34, с. 355]. Якість системи винагороди визначає головну мету механізму мотивації персоналу - досягнення гармонії та взаємного задоволення потреб та інтересів працівників і компанії.

Перед компаніями стоїть важливе завдання адаптації внутрішніх процесів, перегляду стратегій управління персоналом та впровадження інноваційних методів мотивації. В умовах спричиненого кризою збільшення плінності кадрів керівництво компаній має бути готовим вжити запобіжних заходів, щоб не допустити дестабілізації внутрішнього клімату.

Метою заходу було акцентувати увагу на питаннях мотивації працівників, розробити ефективні політики мотивації праці на підприємствах, а також визначити шляхи мотивації у різних ситуаціях, таких як стабільний розвиток, пандемія та війна. Окрім того, було поставлено завдання розробити рекомендації щодо формування механізмів мотивації працівників та систем оплати праці як частини цих механізмів.

В умовах глобального бізнес-середовища, що постійно змінюється, роль управлінської науки стає критично важливою для забезпечення ефективності організацій. Одним із основних аспектів, що потребує особливої уваги, є

мотивація персоналу. Традиційні методи матеріальної мотивації, такі як заробітна плата, премії, гранти та інші винагороди, безсумнівно, мають значення. Однак під час кризи, коли фінансові можливості компаній обмежені, зростає роль негрошових стимулів.

Нематеріальні стимули включають визнання, можливості для професійного розвитку, навчання, кар'єрне зростання, гнучкий графік роботи та психологічну підтримку. Ці фактори допомагають працівникам відчувати свою цінність як частини команди, сприяють їхньому професійному та особистісному розвитку, а також створюють позитивний корпоративний дух.

Підприємства, що зіштовхуються з зовнішніми перешкодами, активно впроваджують мотиваційні інновації, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули для підвищення ефективності роботи своїх працівників.

Особливо важливою стала роль мотиваційних інструментів в умовах військового конфлікту в Україні 2022 року. Військові дії серйозно вплинули на структуру ринку праці та психологічний стан населення, поставивши значні виклики перед системою управління персоналом. У цих умовах нематеріальні стимули стали важливими в корпоративних структурах, однак матеріальні стимули залишаються ключовими у відносинах між роботодавцем і працівником. [36, с. 46].

З початком військового конфлікту економічні показники України зазнали значних змін. В умовах цього контексту використання матеріальних стимулів стало не лише стратегічним кроком для компаній, а й необхідним для підтримки стабільності та задоволення потреб працівників у складних економічних обставинах.

Згідно з даними таблиці 3.1, можна зробити кілька висновків. Фінансові стимули в умовах кризи спрямовані на стабілізацію економічного становища працівників. Погоджуючись з важливістю матеріальних чинників у мотивації, слід також враховувати, що внутрішня мотивація та зовнішні нематеріальні фактори також значно впливають на поведінку працівників. Нематеріальні

мотиватори не можна ігнорувати при формуванні ефективних механізмів мотивації (Додаток Д) [37, с. 401].

Система винагороди персоналу – це сукупність матеріальних і нематеріальних винагород, які забезпечують формування та розвиток конкурентоспроможного персоналу, мотивованого на досягнення цілей компанії. Для того, щоб система винагороди пов'язувала потреби і цілі компанії та її працівників, вона повинна базуватися на принципах, які відповідають сучасним поглядам на природу мотивації, виявленим в результаті аналізу теорії мотивації (таблиця 3.1) [38, с. 282].

Таблиця 3.1 - Використання положень сучасної теорії мотивації при формуванні систем винагороди

Теорії	Способи застосування положень теорій
Змістовні	Аналізувати потреби працівників, визначати найважливіші з них, створювати умови для максимального задоволення цих потреб і змінювати систему винагороди відповідно до змін у системі потреб. Використовувати різні види винагороди, враховуючи, що працівники намагаються задовольнити різний за складом та якістю набір потреб.
Процесні	Оцінка відповідності між винагородою та потребами працівника, винагородження лише за ефективну роботу, встановлення високих, але досяжних вимог та результатів для працівників, моніторинг самооцінки працівників, делегованих повноважень та рівня професійних знань і навичок. Надання працівникам достатньої інформації про «правила», за якими розподіляються винагороди; пояснення перспектив збільшення винагороди за докладені зусилля; підтримання двосторонньої комунікації з підлеглими. Ставити перед працівниками конкретні, вимірювані, досяжні, обмежені в часі цілі, які мають відношення до основної діяльності організації.

Оскільки винагорода включає все, що працівники вважають важливим і цінним, вона повинна відповідати їхнім основним потребам і цілям [39]. Тому при розробці структури винагороди для працівників ТОВ «Епіцентр К» необхідно враховувати резерв мотиваційних впливів, тобто ще не реалізовані можливості, які можна використати для підвищення трудової активності співробітників (рисунки 3.1).

Одним із ключових соціально-економічних механізмів мотивації є система винагород. Створення такої системи вимагає використання різноманітних видів винагород, таких як економічні, соціальні, психологічні,

організаційні, управлінські, освітні та професійні винагороди.

Комплексне застосування всіх цих винагород підвищує їх ефективність і дозволяє гнучко адаптуватися до індивідуальних потреб працівників. Системи винагород повинні бути специфічними для кожної компанії, поєднувати інтереси працівників і роботодавця, а також сприяти управлінню трудовою поведінкою співробітників [40]. Постійне і послідовне впровадження мотиваційних механізмів може бути забезпечене через створення спеціальних мотиваційних програм.



Рисунок 3.1 - Схема процесу формування системи винагородження працівників ТОВ «Епіцентр К» з врахуванням резервів мотиваційного впливу

Підтримка та мотивація працівників у цьому контексті є важливим завданням керівництва. Хороші HR-фахівці впроваджують нові методи мотивації, спрямовані на утримання та розвиток ключових співробітників. Адже кризи накладають додаткове фінансове навантаження на компанії та їхніх працівників, і ключ до виживання в часи нестабільності полягає у збереженні балансу між матеріальними та нематеріальними мотиваційними факторами.

### 3.2 Формування нових підходів до розробки соціального пакету на ТОВ «Епіцентр К»

Ефективність діяльності будь-якої організації неможлива без дотримання основних принципів, таких як раціональне використання ресурсів, впровадження ефективної управлінської політики, врахування екологічних ризиків і прогнозування змін на ринку. Іноді організація втрачає лідируючі позиції на ринку, навіть маючи значні переваги, через неадекватно організовану кадрову політику або невідповідний пакет винагороди [41, с. 72]. У такому випадку ефективність соціального пакету визначається не лише його відповідністю ринковим вимогам, а й здатністю враховувати ризики соціальної та економічної безпеки.

Особливо важливим є врахування факторів соціальної безпеки організації під час воєнного часу та в умовах, що несприятливі для працівників, тобто в нинішніх нестабільних умовах, характерних для України. Поточна соціально-економічна ситуація змусила як роботодавців, так і працівників переглянути свої трудові мотиви.

В результаті роботодавці змушені шукати нові підходи до формування соціальних пакетів, що враховують можливі соціальні, економічні та інші ризики, водночас забезпечуючи сталий розвиток організації. [42, с. 54].

Метою цього заходу є розробка рекомендацій щодо розвитку структур та підходів до формування соціального пакету з урахуванням умов воєнних дій.

Узагальнюючи фактори, що впливають на структуру та масштаб складових соціального пакету, можна виділити кілька основних:

- Матеріальні блага — заробітна плата, премії, доплати тощо, які мають на меті забезпечення відтворення робочої сили та підтримку здоров'я працівників, і тому є основними елементами будь-якого соціального пакету.

- Соціальні блага — відпустки, соціальні гарантії тощо, які сприяють пом'якшенню наслідків негативних економічних явищ і допомагають зберігати

довіру та лояльність працівників до організації.

- Організаційні блага — робочий час, організація праці та безпека на робочому місці, які забезпечують комфорт і безпеку праці, а також стабільність трудового процесу.

- Кар'єрні та статусні вигоди — освіта, підвищення кваліфікації тощо, які суттєво впливають на ефективність організації. Ігнорування цих факторів призводить до втрати людського капіталу, зокрема серед молоді, зменшує можливості розвитку організації і знижує її адаптивність.

Вищезазначені фактори знаходять своє відображення у мотиваційному профілі кожного працівника, але з огляду на сучасні зміни, їх пропорції та питомі ваги дещо змінилися порівняно з довоєнним періодом: аналіз матеріальних елементів соціального пакету ТОВ «Епіцентр К» показує, що середня заробітна плата є вищою за мінімальну, але виявилася нижчою (рисунок 3.2).

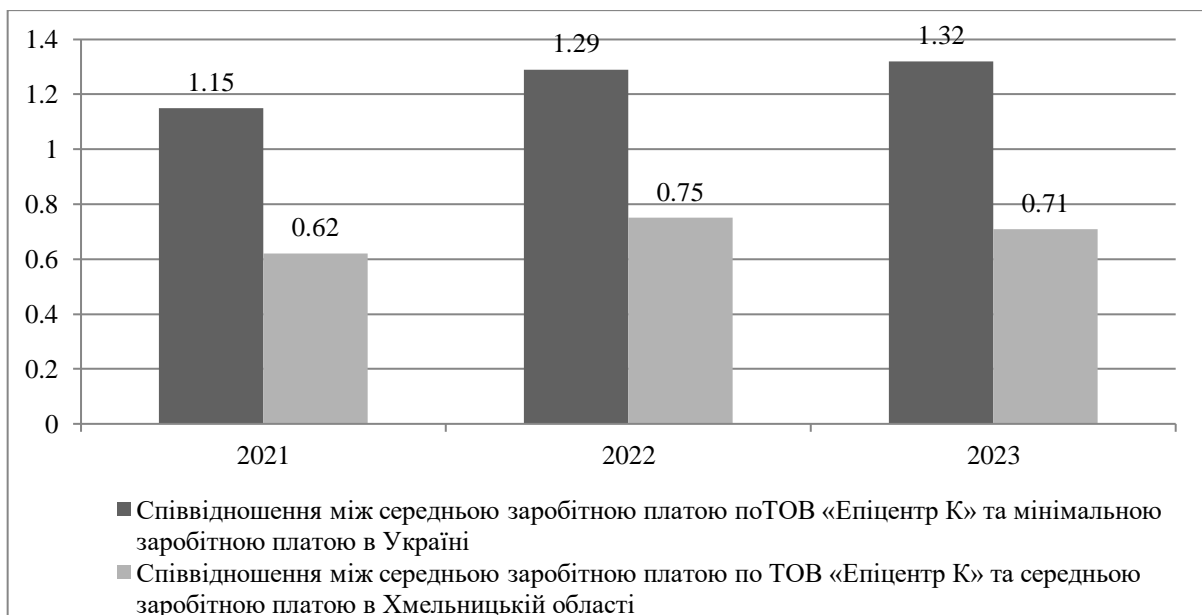


Рисунок 3.2 - Розрив в оплаті праці між середньою заробітною платою в ТОВ «Епіцентр К» та середньою заробітною платою в Хмельницькій області і мінімальною заробітною платою в Україні (коефіцієнт).

Ця ситуація вказує на невідповідність між оцінкою вартості робочої сили та ринковими цінами, що свідчить про суттєвий дисбаланс. Існує значний

розрив у оцінці праці працівників ТОВ «Епіцентр К», причому цей розрив з часом тільки збільшується. У той же час, перевищення мінімальної заробітної плати над її базовим рівнем за досліджуваний період зменшилося. Аналіз структури фонду оплати праці, який є основою соціального пакету, показує, що ТОВ «Епіцентр К» дотримується класичної мотиваційної концепції, згідно з якою заробітна плата виконує не лише функцію відтворення робочої сили, а й є важливим мотиватором для працівників.

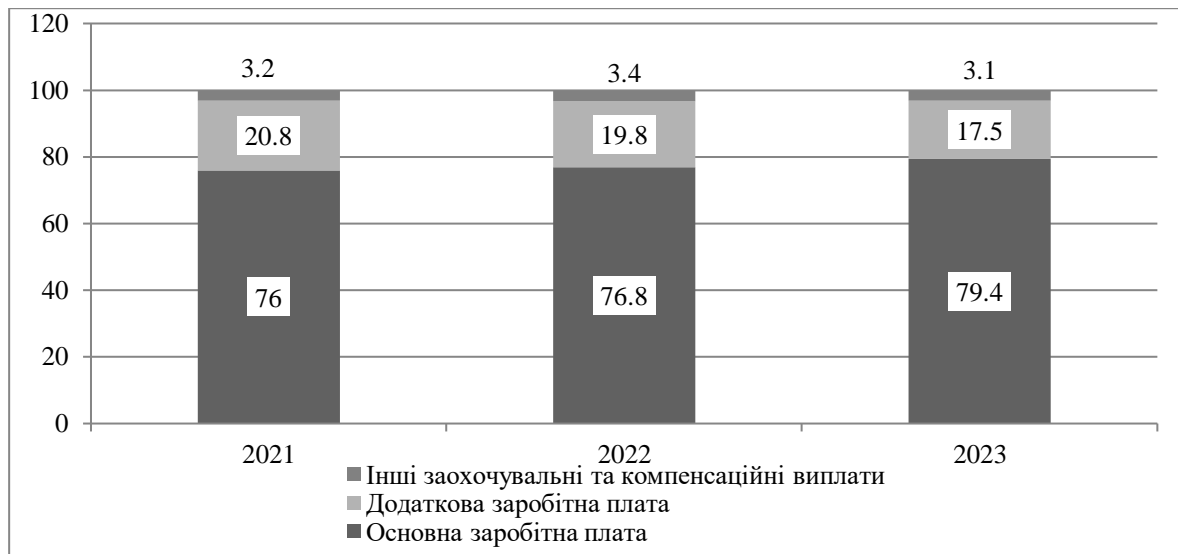


Рисунок 3.3 - Структура фонду оплати праці ТОВ «Епіцентр К», %

Однак, як видно з рисунків 3.2 і 3.3, цей підхід є важко реалізовуваним через низький рівень заробітної плати, що не стимулює працівників до підвищення продуктивності або розвитку своїх навичок.

Важливу роль у структурі соціального пакету відіграють премії, доплати та надбавки, проте на ТОВ «Епіцентр К» додаткові виплати є незначними. Аналіз структури (рисунок 3.4) показує, що компанія, здебільшого, орієнтується на дотримання державних гарантій у сфері оплати праці, в меншій мірі використовуючи їх як мотиваційний інструмент для досягнення кращих результатів праці, оскільки майже половина фонду оплати праці спрямовується на виплати за підсумками роботи.

Аналіз інших заохочувальних та компенсаційних виплат дає змогу оцінити соціальні виплати, що входять до складу соціального пакету. ТОВ

«Епіцентр К» включає в нього щорічну відпустку, матеріальну допомогу працівникам та оплату відпустки (рисунок 3.5).



Рисунок 3.4 - Структура додаткового фонду заробітної плати  
ТОВ «Епіцентр К»

Це свідчить про вузьке розуміння соціальних потреб працівників та низьку спроможність забезпечити кращі соціальні умови [45].

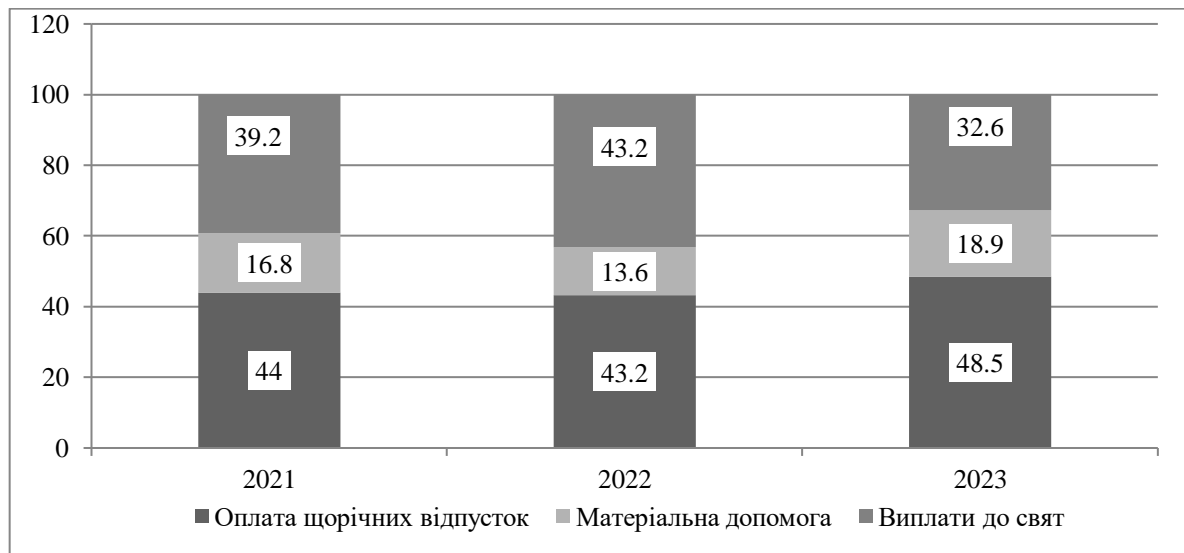


Рисунок 3.5 - Структура інших заохочувальних та компенсаційних виплат з фонду заробітної плати ТОВ «Епіцентр К», %

Аналіз локальних положень показав, що серед інших пільг, які пропонуються працівникам (як частина їхнього соціального пакету), є знижки

на придбання працівниками продукції компанії та безкоштовний доступ до кімнати відпочинку з м'якими меблями та зеленими насадженнями.

За результатами опитування 2023 року було сформовано загальний мотиваційний профіль працівників ТОВ «Епіцентр К» (рисунок 3.6). Цей профіль показує, що мотивація безпеки на робочому місці є дуже важливою (працівники хвилюються не стільки за роботу в небезпечних ситуаціях, скільки за безпеку життя в разі повітряного нальоту або обстрілу).

Дані, наведені на рисунку 3.6, ще раз підтверджують, що працівники занепокоєні високим ризиком на роботі через війну і потребують психологічної підтримки через стрес.

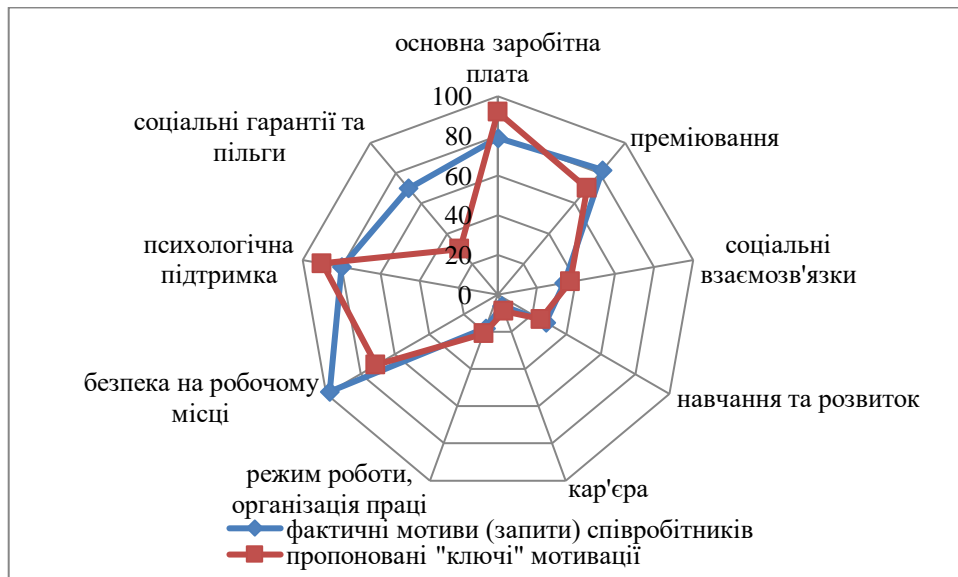


Рисунок 3.6 - Порівняння пропонуваних заходів мотивації та мотиваційного профілю працівників ТОВ «Епіцентр К», у балах

Незважаючи на те, що керівництво ТОВ «Епіцентр К» приділяє достатньо уваги питанням безпеки на робочому місці, повністю створити безпечну ситуацію, особливо під час обстрілів, не вдається. Працівники також надають більшого значення соціальним гарантіям і пільгам, таким як фінансова підтримка на лікування, профілактичні медичні огляди та додаткові оплачувані відпустки [46]. Враховуючи сучасні практики управління людськими ресурсами та мотивації працівників, розробка соціального пакету повинна включати наступні етапи (рис. 3.7), що дозволить максимально зацікавити та мотивувати

працівників цілями ТОВ «Епіцентр К», доки це можливо для забезпечення сталого розвитку організації гармонізувати їх з цілями ТОВ «Епіцентр К».

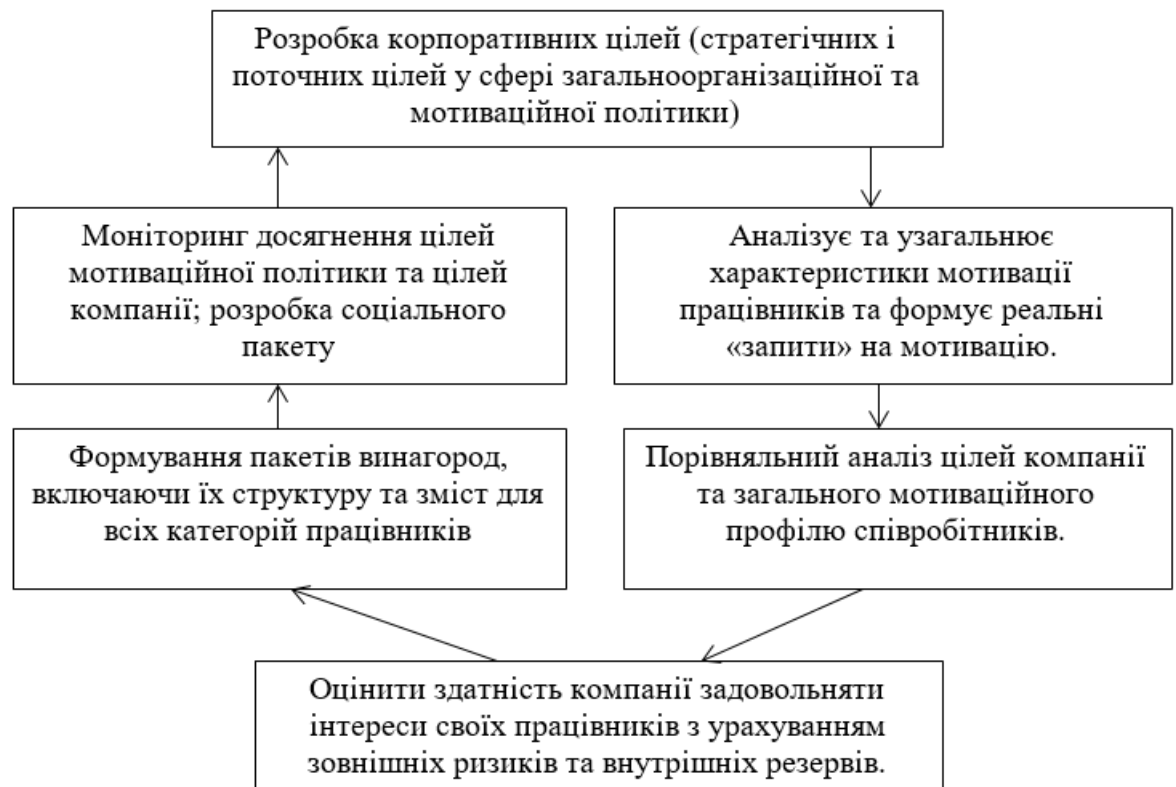


Рисунок 3.7 - Етапи розробки соціального пакету ТОВ «Епіцентр К»

Отже, в умовах війни, що створює психологічний тиск, забирає життя та порушує нормальний робочий процес, важливо приділяти увагу мотивації працівників. Але цілі управління персоналом компанії мають бути відповідними до бізнес-середовища, в якому вона працює. Класичні методи мотивації, зокрема матеріальні заохочення, не можуть бути єдиним інструментом мотиваційної політики. Інтереси компанії та працівників щодо забезпечення безпеки на робочому місці збігаються, і ці інтереси необхідно враховувати. Шляхи досягнення цієї мети можуть бути різними, тому й мотиваційні інструменти будуть варіюватися [47].

Організація психологічної підтримки працівників є особливо важливою в сучасних умовах. Іншим можливим заходом може бути будівництво спільно з місцевою адміністрацією та іншими зацікавленими сторонами притулку в межах легкої досяжності від підприємства. У цей період важливо

проінформувати працівників про реальну загрозу та організувати зв'язок з їхніми сім'ями та дітьми (необхідно мати запасні генератори та альтернативні засоби зв'язку). У разі настання негативної події, наприклад, поранення або пошкодження, компанія може компенсувати частину медичних витрат [48, с. 365].

Політика оплати праці відіграє важливу роль у мотивації працівників для досягнення стратегічних цілей в управлінні компанією та людськими ресурсами, створення передумов для соціальної захищеності, з одного боку, та задоволення потреб працівників організації, з іншого, а також гармонійних і якісних соціально-трудова відносин. Сучасна мотивація передбачає не лише розробку класичних соціального пакету, де основними засобами впливу на матеріальну мотивацію є заробітна плата, премії та грошові виплати, а й врахування соціальних факторів, наприклад, надання пільг та гарантій у разі настання негативних подій (які не визначені трудовим законодавством).

### **3.3 Підвищення ефективності функціонування «мотиваційного портфелю» персоналу ТОВ «Епіцентр К»**

Термін «мотиваційний портфель» означає сукупність засобів та інструментів, спрямованих на забезпечення внутрішньої та зовнішньої мотивації працівників: 1) має значення гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних факторів; 2) переглянути профілі цінностей співробітників; 3) поєднання та узгодження цілей (завдань) працівників і підприємства; 4) посилення соціальної складової мотивації (вдосконалення соціального пакету, тайм-менеджменту, організації праці, забезпечення хороших умов праці та безпеки); 5) використання нематеріальних мотиваторів, таких як визнання результатів праці та соціальної цінності.

Для оцінки ефективності впровадження «мотиваційного каталогу» для

працівників ТОВ «Епіцентр К» пропонується порівняти витрати на його реалізацію з доходом, отриманим завдяки його впровадженню. Вартість впровадження системи КРІ включає заробітну плату співробітників, залучених до розробки системи (двох працівників), а також нарахування єдиного соціального внеску (22% від загальної суми заробітної плати). Додатково враховуються операційні витрати на канцелярські товари та обладнання (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Витрати на впровадження системи КРІ

Стаття витрат	Сума, грн
Заробітна плата працівників підприємства, що задіяні в розробці системи КРІ	
2 працівника * 2 дні * 650 грн (нарахована зарплата за день роботи)	2600
ЄСВ 22% на заробітну плату	572
Витрати на канцтовари	130
Витрати на експлуатацію оргтехніки та обладнання	130
Інші витрати	78
Всього	3510

Вартість командоутворення включає заробітну плату працівників ТОВ «Епіцентр К», залучених до розробки навчальної програми, а також нарахування єдиного соціального внеску (ЄСВ) на їхню зарплату. Окрім того, до витрат відносяться оплата послуг сторонніх тренерів, закупівля канцтоварів, організація харчування, витрати на техніку та обладнання, а також інші супутні витрати (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Витрати на проведення тренінгів, тис.грн.

Стаття витрат	Сума, грн
Заробітна плата працівників підприємства, що задіяні в розробці тренінгів	
2 працівника * 4 дні * 520 грн (нарахована зарплата за день роботи)	4160
ЄСВ 22% на заробітну плату	915,2
Витрати на роботу коучерів	
2 коучери * 16 годин * 1300 грн	41600
Канцтовари	1300
Витрати на обіди, чай, каву	3900
Витрати на експлуатацію техніки та обладнання	1300
Інші витрати	1300
Всього	54475,2

Оскільки кількість працівників склала 11 осіб, план було виконано. Таким чином, сума винагороди становить  $2600 \text{ грн} * 11 = 28\,600 \text{ грн}$ . Винагорода за інноваційні ідеї, що були запропоновані через спеціальну онлайн-платформу, становить 26 000 грн, одноразова винагорода - 650 грн. Крім того, було заплановано проведення конкурсів та нагородження.

Витрати на негрошову мотивацію включають кошти, спрямовані на створення комфортних умов праці, що детально наведено в таблиці 3.4. Зокрема, на заходи з «формування сприятливого психологічного клімату та згуртування колективу» виділено 13 000 грн, що включає компенсацію персоналу та організацію тимблдингу. Також на впровадження системи GREAT5 передбачено 13 000 грн, які покривають заробітну плату працівників та витрати на канцтовари для розробки цієї системи.

Таблиця 3.4 - Витрати на формування сприятливих умов праці

Стаття витрат	Сума, грн
Ремонт в приміщенні офісу для створення відкритого простору	130000
Створення окремих функціональних зон	65000
Незалежне облаштування простору	0
Озеленення приміщень	6500
Цифрове робоче місце	130000
Всього	331500

Загальні витрати на впровадження кадрового «мотиваційного списку» наведені в таблиці 3.5. Витрати на реалізацію системи мотивації можна розглядати як інвестиції в розвиток та підвищення ефективності управління. Поточні економічні вигоди від інвестування в розвиток персоналу перевищують вигоди від інвестицій у капітальні блага.

Збільшення витрат на розвиток людських ресурсів на 10% сприятиме зростанню продуктивності праці на 11,1%, тоді як аналогічне збільшення інвестицій у капітальні блага призведе до підвищення продуктивності лише на 5,0%. Загальна вартість програми становить 840 975,2 грн, що дозволить збільшити дохід на 4 204 876 грн ( $840\,975,2 * 5$ ), до 845 179,4 грн у 2024 році. Таким чином, запропонована програма дозволить збільшити надходження на 4

204,9 млн грн. Застосовуючи кореляційно-регресійний аналіз, ми намагаємося передбачити зміну чистих продажів, вивчаючи зв'язок між показниками «Фінансові результати» та «Фонд участі працівників у прибутках». Це дозволяє оцінити, як зміни в розмірі фонду заохочення праці впливають на фінансові показники компанії. Для цього використовуватимемо метод лінійної регресії.

Таблиця 3.5 - Витрати на впровадження «мотиваційного портфелю» персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Стаття витрат	Сума, грн
Матеріальна мотивація	
Впровадження ключових показників ефективності	3510
Тренінги та програми навчання	54475,2
Нагороди	325000
Грошові винагороди за інноваційні ідеї, що формуються на спеціальній онлайн-платформі	26000
Всього витрати на матеріальні заходи	408985,2
Нематеріальна мотивація	
Сприятливі умови праці	331500
Сприятливий психологічний клімат в колективі та формування ефективних команд	13000
Впровадження системи GREAT5	13000
Надання додаткових днів відпочинку	74490
Всього витрати на нематеріальні заходи	431990
Всього витрати	840975,2

З результатів видно, що існує пряма залежність між фондами стимулювання праці та чистим фінансовим прибутком (рисунок 3.8). Чим вище коефіцієнт детермінації, тим точніше модель. Коефіцієнт детермінації  $R^2 = 81\%$  означає, що 81% змін у чистих фінансових результатах можна пояснити змінами у фондах заробітної плати. Водночас 24% варіацій чистого фінансового результату залежать від інших факторів, не включених у регресійну модель.

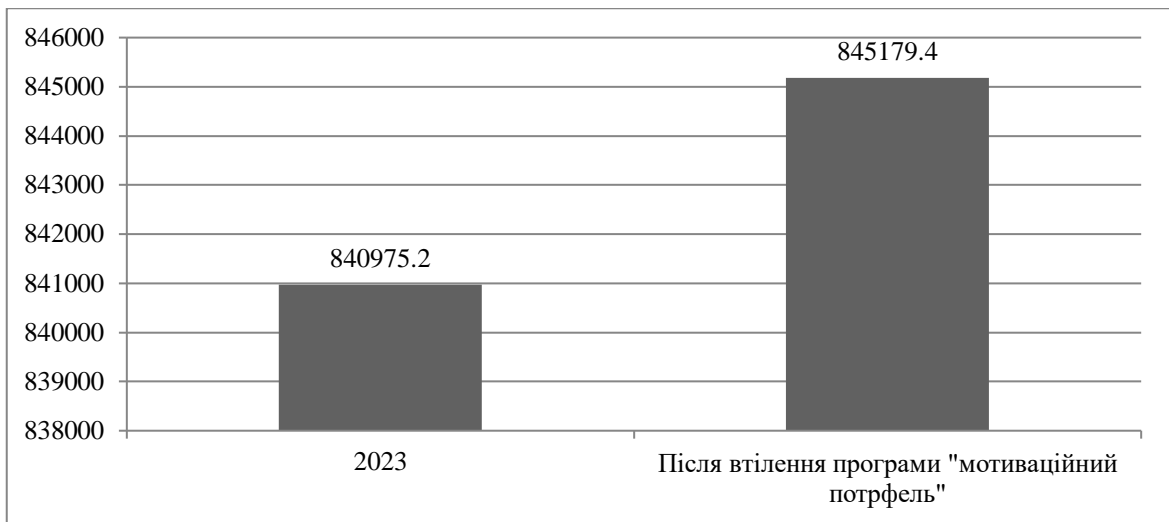


Рисунок 3.8 - Зміна чистого доходу від реалізації після впровадження «мотиваційного портфелю» персоналу ТОВ «Епіцентр К», тис. грн.

За умови виконання запропонованих заходів, витрати на розвиток персоналу, навчання та розробку КРІ, складуть 840 975,2 тис. грн (або 841,0 тис. грн). Заміна цього значення призведе до прогнозованого зростання чистого фінансового результату.

$$y = 41,932 \cdot x + 16109,6 = 41,932 \cdot 841,0 + 16109,6 = 43235,9 \text{ тис. грн.}$$

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Вывод итогов								
2									
3	Регрессионная статистика								
4	Множественный R	0,904198							
5	R-квадрат	0,817574							
6	Нормированный R-квадрат	-1,2							
7	Стандартная ошибка	13157,64							
8	Наблюдения	1							
9									
10	Дисперсионный анализ								
11		df	SS	MS	F	Значимость F			
12	Регрессия	12	7758809667	646567472,2	44,8166378	в ЧИСЛО!			
13	Остаток	10	1731234214	173123421,4					
14	Итого	22	9490043881						
15									
16		Коэффициент	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
17	Y-пересечение							-35644,28573	35644,28573
18	Переменная X 1							-7,2154E-251	-7,2154E-251
19	Переменная X 2							-4,8597E-289	4,8597E-289
20	Переменная X 3							4,0417E-171	4,0417E-171
21	Переменная X 4							-2,228138852	2,228138852
22	Переменная X 5							-1,2815E-144	1,2815E-144
23	Переменная X 6							-2330,633239	2330,633239
24	Переменная X 7							-2330,633239	2330,633239
25	Переменная X 8							-877,8905877	877,8962127
26	Переменная X 9							0	0
27	Переменная X 10							4,824E-270	-1,264E-269
28	Переменная X 11	12392,25	14520,13491	0,853452712	0,41338416	-19960,62821	44745,12523	-19960,62821	44745,12523
29	Переменная X 12	32,25556	4,818201203	6,694522968	5,4012E-05	21,51993732	42,99117991	21,51993732	42,99117991

Рисунок 3.9 - Скрін з програми Excel

Отже, впровадження заходів на суму 841,0 тис. грн дозволить збільшити чистий фінансовий результат на 43 235,9 тис. грн, досягнувши показника 526 715,0 тис. грн (483 479,1 тис. грн у 2020 році + 43 235,9 тис. грн приросту). Прогнозоване зростання чистого фінансового результату в перший та другий рік після впровадження заходів наведено в таблиці 3.6.

При вартості 841,0 тис. грн і терміні окупності один місяць, чистий фінансовий результат складе 5 267,15 тис. грн у першому році та 5 428,24 тис. грн у другому році.

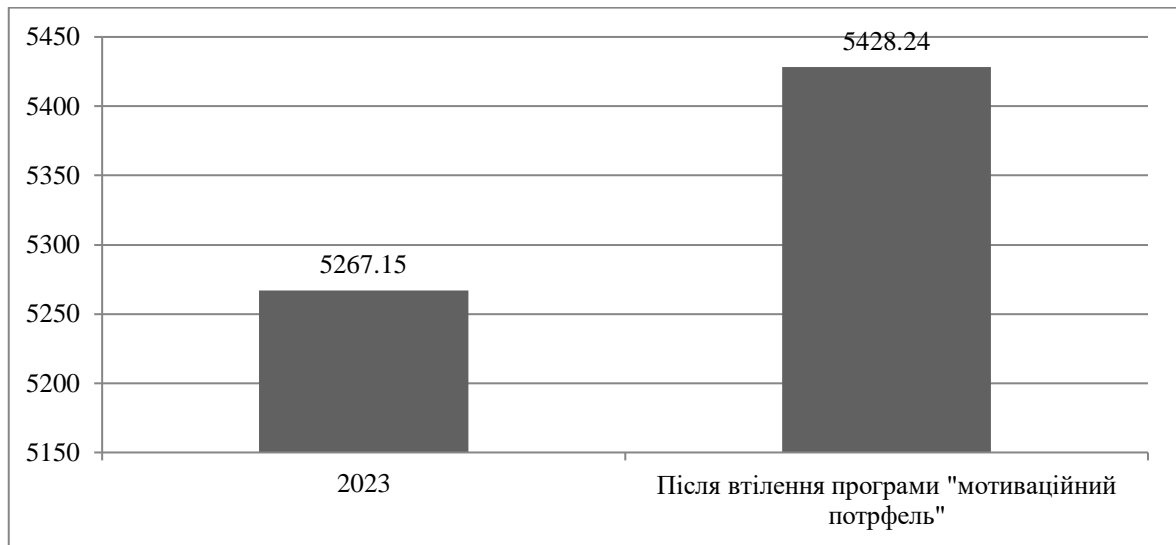


Рисунок 3.10 - Впровадження «мотиваційного портфелю» на ТОВ «Епіцентр К», тис.грн.

Отже, зростання фонду стимулювання зайнятості безпосередньо впливає на підвищення чистого фінансового балансу. Реалізація цього заходу дозволила збільшити сальдо фінансового балансу до 432 359 тис. грн. Програма мотивації включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні методи: матеріальна мотивація (виконання стандартів КРІ, винагорода за вакцинацію та навчання) і нематеріальна мотивація (пільгові умови оренди офісу, додаткові дні відпочинку після вакцинації, впровадження системи GREAT5, покращення психологічного клімату та командної взаємодії).

Компанія зосередилася на наступних аспектах. Було прийнято рішення, що ефективна система «портфель мотивації» для ТОВ «Епіцентр К» передбачає кілька етапів: визначення проблеми, розробка ідей для мотивації персоналу,

опрацювання ідей у системі управління ідеями та реалізація проекту через створення відповідної програми мотивації.

Таблиця 3.6 – Планові завдання щодо впровадження «портфелю мотивації» персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Показник	2024	2025	2026
Фонд стимулювання працівників, тис.грн.	14600,3	14600,3	15441,3
Зростання фонду стимулювання працівників, тис.грн.	0	841,0	0
Прогнозований фонд стимулювання працівників, тис.грн.	0	15441,3	15441,3
Чистий фінансовий результат, тис.грн.	483479,1	526714,5	542824,1
Темп приросту чистого фінансового результату, %	-	11,6	4,0
Ставка дисконту, %	-	19,5	19,5
Коефіцієнт дисконтування	-	1,1	0,9
Дисконтований чистий фінансовий результат, тис.грн.	-	458031,6	410429,8
Період окупності, міс	-	1,3	1,3

Основним фактором ефективної роботи системи управління ідеями є мотивація працівників. Залежно від типу управлінської інновації, це може включати фінансові винагороди, такі як частка заощаджень компанії, відсоток від додаткового доходу або навіть можливість працювати над унікальним проектом.

Отже, після успішного впровадження проекту з удосконалення «мотиваційного портфеля», очікується позитивний результат у вигляді економії, соціальних виплат чи інших вигод, а також вирішення проблеми, яка стала причиною його запуску. Оцінка результативності запропонованої програми показала, що витрати на навчання становили 841 тис. грн. Впровадження програми дозволить збільшити чистий прибуток на 4 204 876 грн, досягнувши 837 648,2 тис. грн у 2024 році. Таким чином, програма отримала схвалення для впровадження. Результати кореляційно-регресійного аналізу демонструють, що більший фонд заохочення праці позитивно впливає на чисті фінансові результати. Впровадження цього заходу призведе до збільшення чистого фінансового результату до 43 235,4 тис. грн.

### Висновки до розділу 3

З метою формування ефективної мотивації праці персоналу ТОВ «Епіцентр К» на основі застосування корпоративного соціального пакету запропоновано наступні напрями:

Запровадження ефективної політики мотивації праці на підприємстві. Подано структурований огляд кількох етапів формування ефективної мотиваційної політики в різних кризових ситуаціях, сприяючи стабільності та розвитку організації у важкі економічні часи. Визначено, що система винагороди виявляється важливим елементом механізму стимулювання, що забезпечує активну участь працівників і підвищення їх ефективності. Визначено сутність і зміст системи винагороди, яка розглядається як сукупність матеріальних і нематеріальних винагород для забезпечення навчання і розвитку конкурентоспроможного і мотивованого персоналу для досягнення цілей підприємства. Доведено, що така система має базуватися на комплексі наукових принципів і враховувати наукові висновки, відображені в сучасних теоріях змісту та процесів мотивації. Системи винагороди можуть бути ефективними, якщо вони враховують реальні потреби працівників і їх задоволення. Іншими словами, система винагороди повинна будуватися на основі використання резервів мотиваційного впливу. При розробці структури винагороди для працівників ТОВ «Епіцентр К» запропоновано враховувати резерв мотиваційних впливів, які можуть бути використані для підвищення трудової активності працівників.

Формування нових підходів до розробки соціального пакету на ТОВ «Епіцентр К». Дослідження соціального пакету потребує постійного моніторингу на ТОВ «Епіцентр К», оскільки персонал організації є найбільш вразливим у нестабільних ситуаціях, особливо у воєнний час. Роботодавці змушені шукати інноваційні підходи до формування соціальних пакетів, враховуючи можливі соціальні, економічні та інші ризики, при цьому

забезпечуючи стабільний розвиток організації.

Програма підвищення ефективності функціонування «мотиваційного портфеля» персоналу ТОВ «Епіцентр К» включає як матеріальне, так і нематеріальне заохочення. Матеріальні стимули охоплюють досягнення нормативів КРІ, винагороду за виконання плану та участь у навчальних програмах, тоді як нематеріальні – це надання офісного приміщення, додаткові дні відпочинку покращення психологічного клімату і командного духу. Структурована система, яка спрямована на розробку ефективних механізмів мотивації персоналу в компанії, включає кілька етапів: ідентифікація проблем і формулювання ідей мотивації, запровадження стимулюючих механізмів, розробка і реалізація проекту, моніторинг та координація, а також вирішення можливих проблем. Ключовим фактором ефективної роботи цієї системи є мотивація співробітників, яка може включати фінансові винагороди, економію для компанії, додаткові відсотки від прибутку або можливість керувати власними проектами. Після реалізації «мотиваційного портфеля» ТОВ «Епіцентр К» отримає економію витрат, покращення соціальних виплат та інші позитивні результати, усуваючи проблеми, що стали причиною запуску проекту.

Реалізація програми забезпечить збільшення чистого прибутку на 4 204 876 грн, що дозволить досягти 837 648,2 тис. грн у 2024 році. Відтак, програма затверджена до впровадження. За результатами кореляційно-регресійного аналізу встановлено, що більший фонд заохочення праці сприяє покращенню фінансових результатів. Реалізація дозволить збільшити фінансовий результат.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретико-методичні аспекти дослідження сутності та структури мотивації ефективної праці на основі застосування корпоративного соціального пакету. Було проведено дослідження економічної сутності мотивації праці співробітників підприємства; розглянуто підходи до формування мотивації для досягнення високих результатів праці; визначено соціальний пакет як один з інструментів стимулювання ефективної праці персоналу.

Дослідивши питання розділу I можна відмітити, що мотивація є процесом формування необхідних умов, які впливають на поведінку працівників, спрямовуючи їхні зусилля в русло, що відповідає цілям організації. Вона регулює рівень активності, задає рамки діяльності та стимулює прояви відповідальності, наполегливості й старанності у виконанні поставлених завдань. Більшість компаній віддають перевагу матеріальним методам мотивації. Для того, щоб побудувати високоефективну систему мотивації, необхідно використовувати різні методи мотивації персоналу в комплексі.

Найважливішу роль у системі мотивації відіграють менеджери на всіх рівнях компанії, які заохочують своїх підлеглих до ефективної роботи. Регулярна координація роботи керівників відділів і служб для досягнення спільних цілей може бути надзвичайно ефективною, якщо вони взаємозалежні і успіх одного відділу сприяє успіху всіх інших відділів.

Розробка інноваційних систем управління мотивацією праці та впровадження соціальних програм для працівників і їхніх сімей є важливими складовими ефективного управління. Для створення дієвої системи мотивації керівництво підприємства має враховувати такі аспекти:

- система мотивації повинна враховувати наявні ресурси;
- вона має включати обов'язкову систему винагород, механізми оцінки трудового внеску, індивідуальні мотиваційні програми, стимули для

працівників, а також забезпечувати своєчасне інформування про результати діяльності підприємства;

- необхідно приділяти увагу аналізу стилів управління та впроваджувати нові підходи до мотивації, які сприятимуть залученню талановитих фахівців і підвищенню лояльності працівників.

Такі заходи дозволяють не лише посилити ефективність трудової діяльності, але й сприяють загальному розвитку підприємства.

У розділі 2 цієї роботи здійснено дослідження сучасного стану мотивації ефективної праці персоналу ТОВ «Епіцентр К». Проаналізовано загальну характеристику діяльності підприємства; здійснено оцінювання мотивації ефективної праці персоналу ТОВ «Епіцентр К», а також проаналізовано формування соціального пакету на ТОВ «Епіцентр К».

Менше половини працівників ТОВ «Епіцентр К» мотивує працювати ефективніше соціальний пакет. Оскільки жоден працівник не є абсолютно немотивованим більш гнучким графіком роботи, цей тип мотивації є універсальним і може органічно створити графік, який має лише позитивний вплив на життя працівника і зменшує фізичне та психологічне навантаження. Можна сказати, що він відходить у минуле.

Для досліджуваної групи найкраще підійде «мотиваційний портфель», який поєднує в собі матеріальні та нематеріальні елементи. Слід розуміти, що базова оплата праці (оклад, тариф) має бути адекватною та співмірною з ринковою ціною відповідної роботи, за умови виконання нормованої роботи (годин). Роль нематеріальних елементів повинні відігравати соціальні пакети, соціальні пільги, статусні заохочення та інші нематеріальні винагороди. У поєднанні вони можуть підвищити залученість персоналу та його задоволення роботою саме в цій компанії, зменшити ризик «екотоксичності» та подолати бюрократичні перепони в комунікації (особливо у великих організаціях).

При формуванні соціального пакету для працівників ТОВ «Епіцентр К» було виявлено необхідність орієнтуватися на певні характеристики. З цієї причини було досліджено актуальність врахування конкретних груп

працівників, можливі шляхи задоволення потреб працівників та роботодавців, перелік складових соціального пакету та виконання працівниками додаткових обов'язків і функцій. Окреслено напрями підтримки працівників при формуванні соціальних пакетів у ТОВ «Епіцентр К» у сучасному контексті. У сукупності це не тільки підвищує мотивацію працівників до професійної діяльності та посилює соціальний захист, але й покращує якість обслуговування клієнтів.

Продемонстровано найважливіші складові соціального пакету, яким надають перевагу працівники в сучасних умовах, та наведено конкретні відмінності з національними даними; окреслено напрями підтримки працівників при формуванні соціального пакету в ТОВ «Епіцентр К», а також детально розглянуто соціальний пакет.

Соціальний пакет має бути ефективним та адресним, а отже, враховувати індивідуальні потреби працівників. Це означає, що якщо структура або елементи соціального пакету ґрунтуються на дискримінаційному підході, важливо зосередити увагу на конкретних працівниках.

З метою формування ефективної мотивації праці персоналу ТОВ «Епіцентр К» на основі застосування корпоративного соціального пакету запропоновано наступні напрями: рекомендовано запровадити ефективну політику мотивації праці на підприємстві; запропоновано формування нових підходів до розробки соціального пакету на ТОВ «Епіцентр К». Запропоновано підвищення ефективності функціонування «мотиваційного портфелю» персоналу ТОВ «Епіцентр К».

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2007. 184 с.
2. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
3. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
4. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць*. 2010. 178–181
5. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2016. С.232–236.
6. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №5. С. 238–246.
7. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. С.188–193.
8. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць*. 2011. С. 81– 85.
9. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010 №6. С. 37–41.
10. Зарубіжний досвід мотивації персоналу. URL: <https://searchinform.ru/kontrolsotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt->

[motivatsii-personala/](#) (дата звернення: 15.11.2024).

11. Мотивація праці в різних країнах світу. URL: <http://www.pidpryemec.com/useful/management/%D0%> (дата звернення: 15.11.2024).

12. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/> (дата звернення: 15.11.2024).

13. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2021/105.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf) (дата звернення: 15.11.2024).

14. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 1. pp. 75-83.

15. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. Випуск 1 (61). - С.12-18.

16. Телишевська Л.І., Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7 (59). С. 498-502.

17. Алексєєва Н.Ф. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2012. Вип. 3(74). С. 174-178.

18. Бондаревська К.В., Товмашенко Т.О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Молодий вчений*. 2015. № 3(18). С. 26-31.

19. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65-71.

20. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
21. Юрчишин В.В. Деякі соціальні та психологічні проблеми сільського господарства. *Економіка АПК*. 2005. № 3. С. 13-20
22. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65) січень. С. 506-510.
23. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
24. Біленко О.В. Заботіна Ю.О. Підходи до побудови ефективної системи мотивації персоналу підприємства. <https://eir.zp.edu.ua/items/953d94b3-5535-463b-bd7a-f1eb1e83d033> (дата звернення: 15.11.2024).
25. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 2. С. 6-10. 2.
26. Зелена М.І. Особливості впровадження соціального пакету на підприємствах машинобудівної галузі за сучасних умов трансформації ринкової економіки. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6. С. 57-63.
27. Комарова К.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 25-30.
28. Зарічкова М.В. Впровадження соціального пакету в заклади України: визначення та порядок обліку. URL: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789> (дата звернення: 15.11.2024).
29. Бикова А.Л., Воронова В.С. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65) січень. С. 205-208.
30. Ткаченко О.М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 8. С.31-34.
31. Гриненко А. М. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємств. *Проблеми раціонального*

*використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції : зб. наук. пр. Київ, 2017. Вип. XVI. № 4. С. 252-262.*

32. Толочко В. М., Зарічкова М. В., Должнікова О. М. Аналіз формування системи соціального захисту в Україні в контексті євроінтеграції. *Відкриваємо нове сторіччя : здобутки та перспективи : матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю, присвяч. 100-річчю НФаУ. Харків : НФаУ, 2021. С. 431-433.*

33. Толочко В. М., Зарічкова М. В., Опрошанська Т. В., Должнікова О. М. Аналіз сучасних проблем в діяльності аптечних закладів при фармацевтичному забезпеченні населення України. *Сучасні аспекти створення лікарських засобів : матеріали II Міжнар. наук.-практ. дистанц. конф., м. Харків, 1 лют. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 221-222.*

34. Зарічкова М. В. Впровадження соціального пакету в аптечні заклади України: визначення та порядок обліку. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики : матеріали V наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 20–21 квіт. 2017 р. Харків : НФаУ, 2017. С. 355-358.*

35. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Світлична К. С. Діагностика сталого соціально-економічного розвитку фармацевтичних підприємств. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2015. № 3. С. 44-50.*

36. Зарічкова М. В., Толочко В. М., Семченко К. В., Должнікова О. М., Мороз С. Г. Особливості формування соціального пакету для фахівців фармації в аптечних закладах. *Соціальна фармація в охороні здоров'я. 2023. Т. 9, № 2. С. 46-55.*

37. Афанасьєва В. Д. Сучасні методи мотивації персоналу підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності в умовах COVID-19. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні. 2022. С. 401–403.*

38. Денисенко К. С. Деформація мотивації праці в умовах пандемії коронавірусу. *Економіко-правові дискусії. 2021. С. 282–283.*

39. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: *Аналітична записка. 2022. URL:*

<https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/.pdf> (дата звернення: 15.11.2024).

40. Польгуль Д.С. Трансформація мотиваційних методів в умовах глобальних кризових явищ. *Економіка і суспільство*. 2023. Випуск.№57. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3160> (дата звернення: 15.11.2024).

41. Болквядзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компанії. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 22. С. 72–83.

42. Лукашевич В. М., Хомич С. А. Винагорода як суттєвий чинник змісту концепції управління персоналом. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2017. Вип. 4. С. 54–66.

43. Лугова В.М., Лебединська О.С., Чуркін А.О. Формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск №49. URL:<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29477> (дата звернення: 15.11.2024).

44. Самолюк, Н. М. Соціальний пакет як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. URL:<https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/12345678.pdf> (дата звернення: 15.11.2024).

45. Півошенко А. М., Дороніна О. А. Теоретичні підходи до формування структури компенсаційного пакету в корпоративній мотиваційній системі. URL:<https://jvestniksss.donnu.edu.ua/article/view/9292/9236> (дата звернення: 15.11.2024).

46. Медвідь В. Соціальний пакет як інструмент мотивації та підвищення ефективності праці фахівця професійної освіти. URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44633/1/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C%20%D0%92.pdf> (дата звернення: 15.11.2024).

47. Костишина А. І. Компенсаційний пакет як основа винагороди за

працю в системі дистрибуції. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2021. 5 (77). URL: <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1718> (дата звернення: 15.11.2024).

48. Поплавська О., Ільєнко А. Компенсаційний пакет: аналіз, сучасні підходи до розробки в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 2. С. 365-371.