

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

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка
Шифр і назва спеціальності

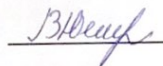
Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: Організація мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки (на прикладі ТОВ «Лім-Трейд», м. Львів)

ДРУПЕП. 021203.01.02.00


Виконала:

студентка 2 курсу групи УПЕПмз-21-1

 Ю.С. Возна

Керівник


к.е.н., доцент

 М.І. Зелена

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри

д-р екон. наук, проф

 М.Д. Ведерніков

16 12 2022 р.

2022

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Освітній рівень магістр
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва
Спеціальність 051 Економіка
Шифр і назва
Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці
Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Ведерніков М.Д.

Підпис

Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Возна Юлія Сергіївна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): Організація мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки (на прикладі ТОВ «Лім-Трейд», м. Львів)

керівник проекту (роботи) Зелена М. І., к.е.н., доц.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «01» липня 2022 р. № 83

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): інформаційною базою дипломної роботи магістра є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань системи мотивації, дані статистичної звітності підприємства, інтернет-ресурси.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні основи організації мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки. У другому розділі наведено аналіз організації мотивації персоналу на ТОВ «Лім-Трейд» в умовах турбулентності економіки. Третій розділ присвячено концепції удосконалення організації мотивації персоналу ТОВ «Лім-Трейд» в умовах турбулентності економіки.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Підходи науковців до визначення поняття «економічна турбулентність»; Таблиця - Нормальна економіка проти економіки нової нормальності; Рисунок - Тренди ведення бізнесу в умовах пандемії COVID19; Рисунок - Вплив зовнішніх шоків на розвиток

економіки України; Рисунок - Схема розгортання економічної турбулентності
 напрями ліквідації кризи; Таблиця - Характеристика відмінних рис мотивування
 працівників; Таблиця - Контент-аналіз сучасних управлінських концепцій де виокремлено роль мотивації;
 Таблиця - Сучасний погляд на роль мотивації персоналу як в системі управління підприємством,
 визначення ролі мотивації персоналу в системі управління підприємством;
 підсистемі управління персоналом; Таблиця - Узагальнення видів мотивації;
 Таблиця - Характерні відмінності в організації оцінки та мотивації персоналу за американським,
 японським, європейським та українським підходами.

6. Консультанти розділів дипломного проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання: 01.09.2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретична частина	03.10.2022 - 21.10.2022	Виконано
2	Аналітична частина	22.10.2022 - 11.11.2022	Виконано
3	Проектно-рекомендаційна частина	12.11.2022 - 02.12.2022	Виконано
4	Рецензування роботи	03.12.2022 - 09.12.2022	Виконано
5	Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	10.12.2022 - 21.12.2022	Виконано
6	Захист дипломної роботи	22.12.2022	Виконано

Студентка

В.В.Возна
Підпис

Керівник роботи

[Підпис]
Підпис

Ю. С. Возна

Ініціали, прізвище

М.І. Зелена

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота магістра: Організація мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки (на прикладі ТОВ «Лім-Трейд», м. Львів)

Виконала студентка гр. УПЕПмз-21-1 Возна Ю. С., керівник к.е.н., доцент Зелена М. І.

Обсяг – 114 с., 24 рис., 46 табл., 85 джерел.

Ключові слова: персонал, мотивація персоналу, ключові показники результативності діяльності, економетрична модель.

Метою дипломної роботи магістра є теоретичне обґрунтування, розробка науково-практичних положень та рекомендацій щодо розвитку системи мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки.

Об'єкт дослідження – процес розвитку системи мотивації персоналу підприємства.

У першому розділі наведено теоретичні основи організації мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки.

У другому розділі наведено аналіз організації мотивації персоналу на ТОВ «Лім-Трейд» в умовах турбулентності економіки.

Третій розділ присвячено концепції удосконалення організації мотивації персоналу ТОВ «Лім-Трейд» в умовах турбулентності економіки, а саме: актуалізація мотивації праці на підприємстві в умовах нестабільної економіки; Вдосконалення механізму мотивації персоналу ТОВ «Лім-Трейд» за рахунок впровадження КРІ (ключових показників результативності діяльності); Ефективність організації мотивації персоналу ТОВ «Лім-Трейд» шляхом побудови економетричної моделі.

15.12.2022

В.Шуф

Ім'я користувача:
Кафедра_УПЕП_Волянська_Савчук

ID перевірки:
1013250061

Дата перевірки:
08.12.2022 20:54:55 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
08.12.2022 21:48:01 EET

ID користувача:
100008309

Назва документа: **Возна УПЕПМ-21-1**

Кількість сторінок: 124 Кількість слів: 28754 Кількість символів: 223860 Розмір файлу: 1.28 MB ID файлу: 1013008696

4418 слів позначені як "вилучені" та не враховуються у підрахунку слів

22.5% Схожість

Найбільша схожість: 4.08% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1009644272)

15.2% Джерела з Інтернету 97

Сторінка 126

8.23% Джерела з Бібліотеки 33

Сторінка 128

0.24% Цитат

Цитати 4

Сторінка 129

Не знайдено жодних посилань

23.5% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

22.2% Вилучення з Інтернету 102

Сторінка 130

7.65% Вилученого тексту з Бібліотеки 31

Сторінка 131

Модифікації

Виявлено модифікації тексту Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 44

Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 7.0%

Словари проверки: en_US, ru_RU, ua_UA. Ошибок в документах: 9%

ID: 109385 Название: Організація мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки (на прикладі ТОВ «Лім-Трейд», м. Львів) Добавлено в БД: 2022-12-12 Авторы: Возна Юлія Сергіївна Руководители: Зелена М. І. Консультанты: Опоненты:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	185218	1329	52716 (28%)	435 (33%)

Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи організації мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки	9
1.1 Сутнісна характеристика турбулентності економіки	9
1.2 Управління та організація процесу мотивації персоналу на підприємстві	19
1.3 Особливості організації мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки	35
Висновки до розділу 1	44
2 Аналіз організації мотивації персоналу на ТОВ «Лім-Трейд» в умовах турбулентності економіки	46
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	46
2.2 Аналіз забезпеченості персоналом на ТОВ «Лім-Трейд»	60
2.3 Оцінка організації мотивації персоналу на ТОВ «Лім-Трейд» в умовах турбулентності економіки	72
Висновки до розділу 2	83
3 Концепція удосконалення організації мотивації персоналу ТОВ «Лім-Трейд» в умовах турбулентності економіки	85
3.1 Актуалізація мотивації праці на підприємстві в умовах нестабільної економіки	85
3.2 Вдосконалення механізму мотивації персоналу ТОВ «Лім-Трейд» за рахунок впровадження КРІ (ключових показників результативності діяльності)	93
3.3 Ефективність організації мотивації персоналу ТОВ «Лім-Трейд» шляхом побудови економетричної моделі	100
Висновки до розділу 3	109
Висновки	112
Перелік джерел посилання	117
Додатки	125

ВСТУП

Економічною наукою доведено, що розвиток економіки відбувається циклічно, що означає неминучість виникнення кризових явищ. Однак неминучість криз не означає, що засобами фіскальної політики їх глибину не можна зменшити, а тривалість скоротити. Для цього необхідно визначити природу виникнення економічної нестабільності на сучасному етапі економічного розвитку та ретельно дослідити особливості циклічного розвитку економіки загалом та в Україні зокрема. Пандемія COVID 19 формує непересічні виклики для менеджменту будь-якого підприємства. Науково-методологічна проблематика вказує з одного боку на чималу кількість досліджень мотивації та стимулювання персоналу практика господарювання 2020-2022 років свідчить про обмеженість, неефективність, а подекуди й цілковиту неможливість до застосування в умовах турбулентності економіки відомих та апробованих раніше підходів до мотивування.

Зазначена проблема пов'язана з актуальними науково-практичними знаннями менеджменту як області спеціальних знань щодо мінімізації деструктивного впливу пандемії на ефективність роботи персоналу. враховуючи специфіку промислового виробництва. Отже, відчутної вагомості набуває потреба аналізу турбулентності зовнішнього середовища, визначення ступеня впливу цього явища на механізм прийняття інвестиційних рішень.

Криза загрожує підприємству не тільки фінансовими проблемами, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких стає неможливим подолання кризи. Тому одним із завдань на етапі кризи є утримання ключових співробітників за рахунок формування антикризової мотиваційної моделі управління персоналом. Крім того, особливості функціонування підприємства в кризових умовах обумовлюють необхідність переосмислення системи мотивації персоналу підприємства, яка застосовувалася раніше, та використання нових принципів її побудови. Кризові ситуації на різних підприємствах відрізняються, тому необхідний індивідуальний підхід до їх подолання. Керівництво будь-якого підприємства зобов'язано

прогнозувати кризи і за□побігати їм, а також своєчасно проводити перетворення. Але за настання кризи програма антикризових заходів, зокрема програма з управління персоналом підприємства, повинна бути розроблена в найкоротші терміни і корегуватися за ступенем змін.

Отже, від ефективної мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки України безпосередньо залежить його успішне існування. Відсутність механізмів розвитку системи мотивації не дозволяє підприємствам протистояти негативному впливу чинників і проблем макросередовища, і вирішувати практичні проблеми. Ситуація ускладнюється недостатністю наукових досліджень у галузі розвитку системи мотивації персоналу, та демотивованістю працівників підприємств щодо вирішення тактичних і стратегічних завдань, які ставить перед ними керівництво.

Вченими детально досліджено передумови виникнення кризи та зроблено ряд припущень відносно природи її виникнення та протікання. Однак питання економічної турбулентності та зв'язок з нею останньої кризи досліджується тільки у праці Ф. Котлера та Дж. Касліоне. Природа турбулентності української економіки залишається малодослідженою, тому метою статті є виявлення причин та особливостей турбулентності в економіці України. Проблемою мотивації праці займалися багато українських та іноземних вчених. Вона була досліджена в наукових працях Е. А. Уткіна, М. Б. Курбатова, Є. П. Ільїна, А. Я. Кібанова, А. Н. Леонтьєва, А. М. Колота, Н. Д. Лук'янченка, А. Маслоу та інших вчених. Але дана проблема є актуальною та об'єктивною і на сьогоднішній день.

Метою дипломної роботи магістра є теоретичне обґрунтування, розробка науково-практичних положень та рекомендацій щодо розвитку системи мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки.

Для досягнення поставленої мети в дисертації визначено такі завдання:

- дослідити сутнісну характеристику турбулентності економіки;
- обґрунтувати управління та організацію процесу мотивації персоналу на підприємстві;
- виявити особливості організації мотивації персоналу підприємства в

умовах турбулентності економіки;

– здійснити аналіз організації мотивації персоналу досліджуваного підприємства в умовах турбулентності економіки;

– визначити концепції удосконалення організації мотивації персоналу досліджуваного підприємства в умовах турбулентності економіки.

Об'єкт дослідження – процес розвитку системи мотивації персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні засади формування механізму розвитку системи мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили фундаментальні наукові концепції і прикладні розробки вітчизняних і зарубіжних учених і практиків з проблем розвитку системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах турбулентності економіки, управління персоналом і стимулювання персоналу підприємства. Емпірична база дослідження представлена даними обліку та звітності підприємства, результатами проведених соціологічних досліджень та анкетних опитувань, матеріалами періодичних видань, Інтернет-ресурсів.

Для досягнення поставленої мети було використано сучасні методи дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу, історичності та логічності, індукції та дедукції - для визначення обґрунтування ролі мотивації персоналу та виявлення особливостей її формування на підприємствах; системно-структурний аналіз - для уточнення та впорядкування понятійного апарату; методи порівнянь, експертної оцінки та анкетування для проведення діагностики мотиваційного середовища та аналізу системи мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки; узагальнення – для встановлення проблем розвитку системи мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки; комплексний підхід – для обґрунтування механізму розвитку системи мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки; структурно-функціональний підхід – для визначення та відбору чинників розвитку системи

мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки; методи порівняння, балансових розрахунків і прогнозування – для розробки методичних основ управління системою мотивації персоналу підприємства. Обробка всіх даних здійснювалася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні низки практичних методик і рекомендацій, які можуть бути використані підприємствами для розвитку системи мотивації персоналу в умовах турбулентності економіки та впровадження в систему управління мотиваційного механізму.

Інформаційною базою дипломної роботи магістра є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань системи мотивації, дані статистичної звітності підприємства, інтернет-ресурси.

Дипломна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (85 найменування), містить 46 таблиць та 24 рисунка; обсяг основного тексту складає 114 сторінок.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ

1.1 Сутнісна характеристика турбулентності економіки

Згідно з класикою економічної теорії економічний цикл поділяється на чотири фази: криза, депресія, поживлення та піднесення (пік). Так виглядає класичний економічний цикл, тривалість якого дослідниками оцінюється по-різному, а відповідно до тривалості фахівці поділяють цикли на малі, середні і великі. Незалежно від тривалості ділового циклу найбільшу увагу до себе завжди привертає фаза кризи, адже зусилля держави, як правило, спрямовуються на зменшення глибини кризи та тривалості кризи і депресії. Кризу необхідно розглядати з двох позицій. По-перше, це руйнування звичного економічного порядку, яке неминуче призводить до загострення таких негативних явищ як безробіття, інфляція, стагнація тощо. По-друге, це проміжок часу, протягом якого відбувається перелом економічного устрою суспільства та виникають нові можливості для подальшого успішного розвитку. На наш погляд, саме ці особливості відрізняють кризу від простого спаду в економіці [1, с. 25].

Класичним прикладом кризи можна вважати Велику депресію 1929-1933 рр., саме з нею досить часто порівнюють всі економічні негаразди, які відбуваються в економіках різних країн. Однак, не зважаючи на зовнішню схожість економічних циклів, усталений порядок зміни фаз ділового циклу, причини і поштовхи до розгортання нових кризових явищ в економіці в різні часи мають свої характерні особливості [2, с. 26].

Однак для кінця XX ст. - початку XXI характерними є інші причини розгортання кризових явищ, що вимагає вироблення і нових підходів щодо фіскальної політики їх регулювання. По-перше, це пов'язано зі здійсненням значних інноваційних проривів окремими країнами, що підвищує рівень конкурентоспроможності їх економік. По-друге, розгортання кризових явищ набуває глобальних масштабів, що пов'язано із глобалізацією руху фінансового

капіталу. Розвиток світової економіки протягом останніх двадцяти років свідчить про те, що тривалість кожної фази циклу суттєво скоротилася, вони змінюють одна одну швидко і не прогнозовано. Таке явище дістало назву ринкової турбулентності. Термін «ринкова турбулентність» був запроваджений в економічний обіг Ф. Котлером та Дж.А. Касліоне. Це явище вони пояснюють з позицій принципів турбулентності у природі, де турбулентність характеризується агресивною, неспокійною поведінкою. Тобто, визначальними характеристиками турбулентності у природі є агресивність, непередбачуваність та хаотичність [3, с. 137].

Нині термін «турбулентність» є широковживаним у різних сферах, а саме природничих науках (квантова, хімічна, оптична, хвильова турбулентності), медицині (турбулентність серцевого ритму), суспільному житті (турбулентний світ, турбулентне суспільство). Однак значення економічної турбулентності в сучасних працях до кінця не розкрито. Здійснимо аналіз наявних трактувань поняття «економічна турбулентність» (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Підходи науковців до визначення поняття «економічна турбулентність»

Автор	Трактування економічної турбулентності
Г.П. Журавльова, Н.В. Манохіна [4, с.23]	Розуміють під турбулентністю дуже складну траєкторію руху та національної економіки, а також окремої фірми у «вихореподібному потоці» різноманітних змін. Вважають, що турбулентність має граничний рівень нестабільності глобальної економічної системи, що супроводжується високими ризиками в різноманітних сферах та може викликати руйнування наявних конфігурацій з майбутнім створенням нових.
Ф. Котлер, Дж.А. Касліоне [5, с.154]	Розглядають турбулентність в розрізі ринку, переносючи ознаки природної турбулентності на цей об'єкт. Вважають, що визначальними рисами турбулентності є агресивність, непередбачуваність, хаотичність.
В.П. Онищенко [8, с.20]	Розуміє турбулентність як спонтанне виникнення процесів, що формують нові просторово-часові структури у відкритих нестационарних системах, якими є економічні. Вважає, що вона передуює змінам економічної погоди (кон'юнктури).
С.М. Шкарлет, М.В. Дубина [7, с.366]	Вважають, що турбулентність полягає в непередбачуваних, хаотичних і мінливих умовах, які загрожують стійкості функціонуючих у них систем, приводять до виникнення високого рівня ентропії в межах вищезазначених систем, унеможливають процес передбачення та прогнозування їх подальшої поведінки.

Турбулентність у бізнесі також визначається як непередбачувані та швидкі зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах організації, які впливають на її діяльність [5]. І ця непередбачуваність посилюється у міру розвитку глобалізаційних процесів. Виходячи з цього, турбулентність в економіці можна визначити як швидкі, непрогнозовані, контрастні зміни, на які важко впливати засобами державного регулювання.

Звичні всім характеристики звичайної економіки, описані на основі емпіричного досвіду у підручниках з економічної теорії, не є аналогічними для сучасної економіки, яку Ф. Котлер та Дж. А. Касліоне називають «економікою нової нормальності» [5, с. 171]. Відмінності полягають не у переліку характеристик, а у їх проявах для традиційної (нормальної) економіки та економіки нової нормальності (турбулентної) (таблиця 1.2) [6].

Таблиця 1.2 - Нормальна економіка проти економіки нової нормальності

Ознака	Нормальна економіка	Економіка нової нормальності
Економічні цикли	Передбачувані	Немає
Зростання/різкі зростання	Визначаються (у середньому 5-7 років)	Непередбачувані, мінливі
Спади/кризи	Визначаються (у середньому 10 місяців)	Непередбачувані, мінливі
Можливий вплив факторів	Низький	Високий
Загальна структура інвестицій	Розширюються, широкі	Обережні, цільові
Ставлення до ринкового ризику	Прийняття	Уникнення
Стан споживачів	Упевненість	Невпевненість
Уподобання клієнтів	Стійкі, еволюціонують	Побоювання, прагнення безпеки

Виходячи з наведеного, у сучасних економічних умовах можна очікувати великих потрясінь та багато болісних падінь, які зумовлюють підвищення рівня сукупних ризиків та невизначеності для компаній. Посилена турбулентність економіки на сьогоднішній день є неусувною, до неї можна лише пристосуватися, але для цього необхідно детально дослідити фактори, які виступають у якості каталізаторів турбулентних процесів. До таких факторів можна віднести [7, с. 366]:

- технічний прогрес, інформаційна революція, інновації;

- тривале економічне зростання та гіперконкуренція;
- розвиток фінансових ринків, виникнення нових фінансових інструментів, залучення фінансових ринків у процеси глобалізації.

Розвиток економіки у ХХ столітті можна охарактеризувати як інноваційний, оскільки саме на цей проміжок часу припадає значна кількість відкриттів та винаходів. Такий стан речей вносить певні зміни у характер економічного циклу, а у другій половині ХХ ст. - на початку ХХІ ст. розгортання кризових явищ почало все частіше пов'язуватися зі зміною технологічних укладів [8, с. 20]. Фахівці, які дотримуються цієї точки зору, пов'язують економічні кризи з необхідністю кардинального оновлення технологічної бази і відповідного приведення у відповідність масиву фінансових інновацій.

Криза зумовлюється накопиченням структурних протиріч в процесі формування відтворювального контуру нового технологічного укладу, коли попередній уклад природно націлений на, власне, розширене відтворення, а його домінування об'єктивно починає заважати розвитку нового технологічного укладу. І тільки тоді, коли стримуюча протидія старого укладу буде подолана (тобто закінчиться технологічна революція), сформується ключовий фактор нового укладу, почнеться фаза його розширення, виникне нова хвиля економічного зростання [9, с. 514].

Таким чином, фундаментальною причиною кризи можна вважати процес зміни технологічних укладів, що характеризує її як структурну. Структурний характер економічної кризи вимагає застосування специфічних фіскальних важелів для її пом'якшення, оскільки заходів щодо відновлення і збереження ліквідності банківської системи та реанімації фондового ринку буде недостатньо.

Безумовною перевагою кризи заміщення технологічних укладів є те, що вона може стати своєрідним трампліном для країн, які розвиваються, що зумовлено відсутністю значних накопичень у них техніки і технології технологічного укладу, життєвий цикл якого закінчується. Для використання можливостей трампліну і здійснення інноваційного прориву країні необхідно побудувати та реалізувати відповідну стратегію, яка у часовому вимірі дозволяла б

увійти в нову хвилю економічного зростання на основі глибокої модернізації провідних галузей і формування виробництва, яке зумовлює структуру ядра нового технологічного укладу [10, с. 125].

Варто відмітити, що ядро і провідні технології шостого технологічного укладу є принципово новими, а серед провідних галузей є ті, які належать до п'ятого технологічного укладу, які потребують глибокої модернізації, стимулювати яку можна важелями фіскальної політики. В той же час варто врахувати, що скорочення тривалості технологічного укладу призводить до скорочення періоду між черговими кризами, що провокує турбулентність економічної системи.

Якщо розглядати чергову кризу як логічне продовження ланцюжка криз, які повторювалися з певною періодичністю і в минулому, все одно необхідно аналізувати природу економічної нестабільності не з точки зору механічної повторюваності, а з урахуванням еволюційної зміни їх фундаментальних характеристик. Для останньої глобальної економічної кризи ключовими є ряд передумов [11, с. 108]. Головна з них - це тривале економічне зростання світової економіки на фоні посилення дисбалансів у функціонуванні глобальної фінансової системи. Протягом останніх 20-ти років розвинуті країни неухильно знижували темпи росту економіки, а країни, що розвиваються, навпаки - нарощували динаміку економічного розвитку. Протягом останніх шести років світовий ВВП збільшився більше, ніж на третину, і це зростання було досягнуте переважно за рахунок країн, що розвиваються [12].

Однак таке зростання відбувалося на фоні поглиблення дисбалансів у фінансовій системі, зокрема у сфері заощаджень і накопичень, а також зовнішньоекономічних операцій. Окрім того, дисбаланси проявляються в неухильному зниженні рівня накопичення у розвинених країнах та збільшення у країнах, що розвиваються. Підсумком цих дисбалансів став феномен глобальної асиметрії, який Фергюсон [13] назвав Кімерикою (Chimerica) (похідна від назв двох країн - Китаю і Америки). Сутність феномена Кімерики полягає у зміні самої моделі глобалізації, коли джерелом росту стали не країни економічного центру, а

периферії (країни, що розвиваються). Окрім того, ці ж країни стали новими центрами заощаджень. Таким чином проявилися наслідки тривалого економічного зростання та посилення глобальної конкуренції, які стали джерелом перманентних потрясінь для світової економіки.

Кризові явища кінця ХХ - початку ХХІ ст. також пов'язують із глобалізацією міжнародних фінансових ринків, поширенням спекулятивного капіталу тощо. Так, американський професор економіки та співробітник МВФ Нурель Рубіні ще у 2005 році вказував на спекулятивні тенденції на американському ринку нерухомості та прогнозував поточні негативні тенденції [12]. Однак, про такі масштаби серед провідних експертів та аналітиків не йшлося, у зв'язку з тим, що такого характеру економічних катаклізмів світ ще не переживав. Тому що в основі даної кризи лежать принципово інші передумови, ніж у її попередниць, а її наслідки зумовляють зміну усталених принципів функціонування світової фінансової системи [13].

Подальше домінування теорії монетаризму у визначенні макроекономічної політики провідних країн світу сприяло надмірному зростанню грошової маси, а пошук шляхів збільшення прибутку призвів до винайдення нових способів нарощування фіктивного капіталу, що, у свою чергу, сприяло вирощуванню так званих «бульбашок», спочатку на ринку цінних паперів, а потім і на ринку кредитів.

Хронологічно першою утворилася бульбашка на ринку акцій. Згідно постулатів класичної економічної теорії та теорії корпоративних фінансів ціна акції має визначатися лише їх дохідністю (дивідендами). Однак в останній чверті ХХ століття акції перестали виконувати свою основну функцію, основним доходом за акціями став не дивіденд, а капітальний дохід (перевищення ціни продажу акції над ціною купівлі). Нарощування капітального доходу з кожною новою транзакцією сприяло збільшенню грошової маси та зростанню невідповідності між ціною акцій та реальною вартістю капіталу їх емітента.

Другою причиною виникнення бульбашок на ринку цінних паперів є поширення похідних фінансових інструментів - деривативів, свопів, опціонів

тощо. Економічна сутність деривативу полягає у наданні права на отримання або продаж певного активу без необхідності фактичного володіння ним. Сама природа таких фінансових інструментів сприяє збільшенню безтоварної грошової маси, що у будь-якому випадку спровокує розвиток кризових явищ в економіці країни.

Небезпека застосуванні таких фінансових інструментів полягає в некоректному та необґрунтованому завищенні їх використання, яке відбувалося на фоні тотальної бездіяльності по відношенню до цих інструментів всіх органів державного регулювання фінансових ринків. Складні фінансові інструменти стали використовуватися з метою сек'юритизації, масштабне захоплення якою і стало першопричиною розвитку фінансово-економічної нестабільності [14, с. 225].

Причиною виникнення другого типу бульбашок - кредитних, досить часто вважають поширення іпотечних кредитів без контролю за кредитоспроможністю позичальника. Однак поширення «поганої іпотеки» можна вважати скоріше наслідком, а не причиною, оскільки на початку XXI ст. інвестиційні банки починають поширювати новий фінансовий інструмент - структуровані облігації.

Створення структурованих облігацій призвело до стрімкого зростання цін на нерухомість у США, адже тепер завдяки кредитуванню даний товар став більш доступним для ширшого кола громадян. Банки, спостерігаючи постійний попит з боку клієнтів на такі облігації, перестали ретельно дивитись на платоспроможність позичальників, до того ж постійне зростання цін на нерухомість створювало банкам «подушку безпеки». Апогей зростання цін на американському ринку нерухомості настав навесні 2007 року, коли ціна нерухомості у США досягла свого піку, через що перестала бути доступною навіть за допомогою кредитування для більшості американців [15, с. 95].

Такою в цілому є природа економічної турбулентності кінця XX - початку XXI ст. Одна на сьогоднішній день все лишається загадкою, як вплив названих факторів зумів увігнати в депресію всю світову економічну систему, а також, чому застосування одних антикризових важелів є позитивним для однієї країни і

нейтральним або навіть негативним, для іншої. Оскільки неправильна ідентифікація сутності економічної турбулентності, першопричин кризи загрожує неправильним вибором антикризових заходів, необхідно ґрунтовно дослідити особливості економічної турбулентності в Україні.

Незважаючи на інтеграцію вітчизняного фінансового ринку у глобальну фінансову систему, природа розвитку кризових явищ в економіці України мала дещо інший характер, однак економіку нашої країни не оминув турбулентний характер економічних змін. Платформою розвитку нових кризових явищ є перманентний кризовий стан, характерний для економіки України і зумовлений системною кризою, яка охопила економіку країни після розпаду СРСР. Якщо проаналізувати динаміку реального ВВП, то можна вважати, що економіка України після кризи 90-х років так і не відновилася, тому будь-які негативні зовнішні впливи провокують чергові негаразди в економічному житті держави. Розвиток фінансово-економічної кризи 2008 - 2010 рр. в Україні відбувався у послідовності, яку не можна охарактеризувати як класичну кризу та депресію, ситуація, що склалася, схожа на переважаючий спад, який періодично змінює нетривале зростання.

В глобалізованій економіці, де економіки окремих країн дуже тісно пов'язані між собою і, фактично, не існує кордонів для ведення бізнесу, виклики, спричинені COVID 19 (2019 р.) та карантинном стали надзвичайно складною проблемою для бізнесу. Тому пошук нових підходів до ведення бізнесу через вивчення факторів впливу та передових практик, їх узагальнення та визначення головних трендів у веденні бізнесу стали життєвою необхідністю для сучасних компаній та економік в цілому.

COVID 19 спричинив значні економічні втрати, однак, і виступив чинником прискореного впровадження нових знань та технологій шляхом співпраці бізнесу. Щоб підтвердити цей висновок на мікрорівні, ми дослідили практики ведення бізнесу різних за розміром компаній і виявили такі тенденції (рисунок 1.1) [16, с. 211].

Для того, щоб обрати ефективну стратегію фіскальної політики, необхідно

з'ясувати, яка з причин розвитку кризових явищ та посилення турбулентності в економіці України є домінуючою з урахуванням впливу зовнішніх шоків.

Необхідність врахування зовнішніх шоків зумовлена відкритістю та незахищеністю економіки України, що зумовлює масштабніші наслідки глобальної економічної нестабільності для вітчизняної економіки (рисунок 1.2).

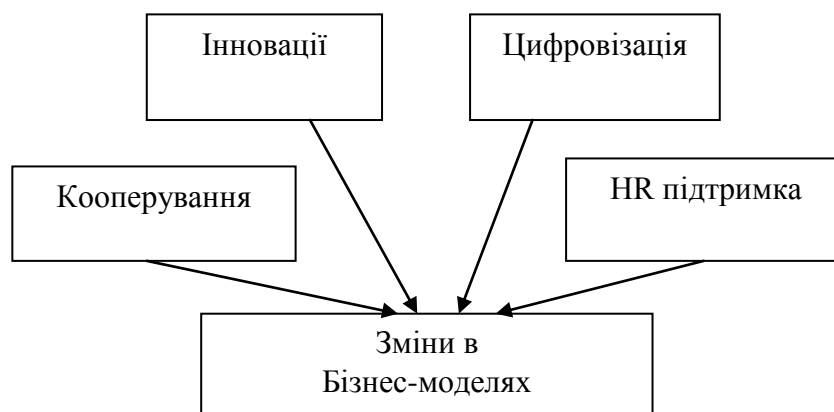


Рисунок 1.1 - Тренди ведення бізнесу в умовах пандемії COVID19

Як видно з рисунка 1.2, вразливість до зовнішніх шоків зумовлена переважно залежністю вітчизняного фінансового сектора від іноземного капіталу, а також низькою технологічністю реального сектора економіки, що зумовлює високу енергоємність продукції та має наслідком сировинну орієнтацію експорту.

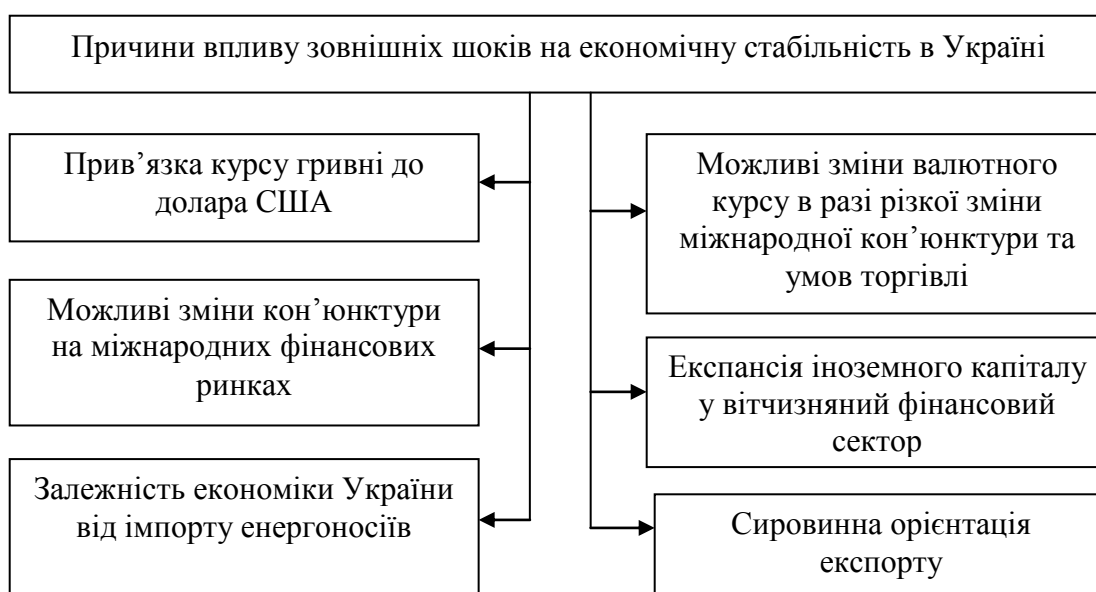


Рисунок 1.2 - Вплив зовнішніх шоків на розвиток економіки України

Негативний вплив зовнішніх шоків посилювався політичною нестабільністю всередині країни, яка не один раз набувала ознак масштабної політичної кризи.

Враховуючи особливості природи економічної турбулентності в Україні, схему протікання кризи та регулювання економічного циклу, можна відобразити наступним чином (рисунок 1.3) [17, с. 368].



Рисунок 1.3 - Схема розгортання економічної турбулентності та напрями ліквідації кризи

На наш погляд, економічна турбулентність в Україні має переважно інноваційно-структурну природу, яка по-лягає в необхідності радикального оновлення технологічної бази та структурної перебудови реального сектора економіки. Це зумовлено своєрідним конфліктом технологічних укладів економіки України та економічно розвинених країн. Так, в економіці України домінуючим є третій технологічний уклад, в економіці розвинених країн - п'ятий, а заміщення технологічних укладів, на думку С. Глазьева, завжди супроводжується циклічними коливаннями в економіці. Скорочення тривалості життя технологічних укладів зумовлює необхідність швидшої перебудови реального сектора економіки та адаптації його до сучасних умов господарювання.

При цьому необхідно враховувати, що економічна турбулентність в Україні посилюється за рахунок і неекономічних факторів, таких як психологія споживачів, їхні інфляційні очікування, політична не-стабільність, мотиви прийняття інвестиційних рішень.

1.2 Управління та організація процесу мотивації персоналу на підприємстві

Мотивація та стимулювання персоналу на підприємстві є вирішальними факторами в ефективному управлінні персоналом. Визначні економісти сучасності визначають той факт, що «... на першому місці стоять люди; якщо немає відповідного персоналу, то й інші фактори виробництва мало що допоможуть у досягненні поставленої цілі», «Коли у нас вже є штат, сформований із підготовлених, розумних і енергійних людей, як наступний крок потрібно стимулювати їх творчі здібності» [18, с. 226].

Поширення елементів ринкової економіки в Україні обумовлює взаємозв'язок результатів праці працівників з ефективністю господарської діяльності підприємств, завдяки чому в науковій літературі простежується сталий

інтерес до мотивації та стимулювання. Це питання доволі важливе для підприємств, в яких спостерігається неоднорідна структура персоналу та відчувається значний вплив технологічного процесу, для здійснення якого потрібні кваліфіковані та досвідчені працівники. Тому дослідження формування системи мотивації та стимулювання працівників вітчизняних підприємств є проблемою актуальною та вкрай необхідною [19, с. 223].

Аналізуючи праці вчених, можна визначити що у загальному вигляді мотиви та стимули є поняттям більш вузьким ніж мотивація та стимулювання праці. Причому треба відзначити що спрямованість мотивації та стимулювання однакова – на покращення результатів праці, а відмінністю є форми їх застосування в залежності від обраних класифікаційних ознак (таблиця 1.3) [20, с. 62].

Таблиця 1.3 - Характеристика відмінних рис мотивації та стимулювання працівників

Класифікаційні ознаки	Характерні риси	
	мотивації	стимулювання
Межі застосування	Організація праці на підприємстві	В межах мотивації праці працівників підприємства
Час заходів	Довгострокові сталі дії	Короткострокові поточні дії
Спрямування заходів	Вплив на внутрішню свідомість людини	Коригування ззовні поведження людини
Відношення до праці	Вплив керівництва на підлеглих, усвідомлений та узгоджений обома сторонами	Створення умов і обмежень для поведінки підлеглих, не завжди усвідомлених і не завжди погоджених з ними
Форма організації на підприємстві	Зміна існуючого стану, створення умов праці	Закріплення фактичних досягнень у праці
Загальні цілі	Спонування працівників до сумлінної праці	Спонування працівників працювати краще ніж це обумовлено існуючими трудовими відносинами

Поряд з тим, проведений контент-аналіз сучасних управлінських концепцій з виокремленням ролі мотивації (таблиця 1.5) дозволяє дійти висновку, що сучасним концепціям властива природня сутність прояву мотивації: розглянуті положення враховують суттєвість ролі мотивації як в управлінні двома процесами одночасно (підприємство та персонал), так і у розвитку підприємств,

врегулюванні взаємовідносин між людьми, розвитку людських ресурсів і підвищенню рівня їх освіченості та кваліфікації, формуванні трудового потенціалу [21, с. 59].

Таблиця 1.5 - Контент-аналіз сучасних управлінських концепцій де виокремлено роль мотивації

Управлінська концепція	Виокремлення ролі мотивації за змістом концепції
Сучасна концепція управління персоналом	Основу концепції управління персоналом організації на цей час складають зростаюча роль особистості працівника та знання його мотиваційних настанов, які необхідно використовувати для вирішення завдань, що стоять перед організацією.
Класична теорія людських відносин (Е. Мейо, Р. Лікарт, Р. Блейк)	Індивіди прагнуть бути корисними та значимими, випробують бажання бути інтегрованими в загальну справу: визнаними як особистості; ці потреби – основа вмотивованості до праці; більшість індивідів мають мотивацію до самостійної та творчої праці.
Концепція управління людськими ресурсами	Найбільш значимими принципами управління людськими ресурсами, поруч із двома іншими, є такі, як: система мотивації й оплати праці повинна бути справедливою стосовно співробітників, конкурентоздатною стосовно інших фірм і керованою; винагорода повинна базуватися на результатах індивідуальної праці й ефективності організації; розвиток, навчання, переміщення і підвищення кваліфікації працівників здійснюється відповідно до результатів їхньої праці, кваліфікації, здібностей, інтересів і потреб організації.
Концепція управління трудовим потенціалом («економічної людини»)	Головним мотивуючим чинником працівника в сучасних умовах є відповідність матеріальної винагороди та праці, що упредметнена в результатах його трудової діяльності; системне управління трудовим потенціалом має враховувати матеріальне стимулювання як основний фактор мотивації ефективної праці.
Концепція роботи з персоналом у процесі розвитку організації	У процесі розвитку організації використання трудових ресурсів передбачає застосувати обґрунтований підхід до встановлення заробітної плати – як головного мотивуючого важеля; головним важелем управління персоналом є мотивація.
Сучасна концепція управління організацією (органічний підхід)	За органічним підходом при управлінні організацією виникає особливий інтерес до людини – вдосконалюються кадрові функції, процедура оцінки працівників, ведеться пошук методів мотивації, адекватних середовищу оточення (рівню розвитку суспільства).

Управління мотивацією працівників на підприємстві в сучасних умовах господарювання спирається на використання системного підходу. Такий процес дозволяє врахувати зміни не тільки у внутрішньому та зовнішньому середовищі

підприємства, які стосуються макроекономічних процесів на ринку праці, діяльності виробників і споживачів продукції, впливу низки інших чинників зовнішнього середовища.

Логічним буде обґрунтування наукової думки про те, що процес управління мотивацією працівників повинен бути адаптованим до логістичного середовища, яке поділяється на зовнішнє (макросередовище) та внутрішнє (мікросередовище). До першого відносяться політичні, правові, економічні, техніко-технологічні, соціальні та екологічні чинники, а до другого – такі чинники, як виробництво, маркетинг, фінанси, трудові ресурси та вищий менеджмент [22, с. 159].

Для ефективного управління мотивацією необхідно:

- чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- знати набір потреб, які ініціюють рух до здійснення мети і умови, за яких потреби можуть бути задоволені;
- усвідомлювати, що мотивація – це спосіб задоволення, а її зростаюча доза може призвести до самозадоволення та інерції. Активно діяти можна тільки тоді, коли є впевненість, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети.

У цьому контексті звертають на себе увагу результати досліджень сучасних учених-економістів, які комплексно визначають роль мотивації як в системі управління підприємством, так і в системі управління персоналом (таблиця 1.6), які переконують у вірності висунутої парадигми управління підприємством на основі розвитку системи мотивації персоналу в частині виділення пріоритету підсистемі управління персоналом, поруч із іншими у системі управління підприємством.

Розглядаючи існуючі підходи щодо визначення та характеристики видів мотивації (таблиця 1.7) стає зрозумілим, що у такому вигляді вони не можуть бути використаними ані з наукової точки зору для підтвердження висунутої парадигми, ані з практичної – для їх використання на будь-якому підприємстві [23, с. 187].

Таблиця 1.6 - Сучасний погляд на комплексне визначення ролі мотивації персоналу як в системі управління підприємством, так і в підсистемі управління персоналом

Особливості щодо згадування в системі управління підприємством питань мотивації праці	Особливості щодо згадування в підсистемі управління персоналом питань мотивації праці
Роль мотивації в системі управління підприємством має два важливих аспекти – перший, який пов'язаний з дослідженням самого процесу трудової діяльності працівника та є складовим елементом у підсистемі аналізу та розвитку стимулювання праці, другий, який пов'язаний з процесом пошуку прикладання праці особистістю та залежить від її здібностей, навичок, кваліфікації, потенціалу	Другий аспект щодо ролі мотивації в системі управління підприємством охоплює всі підсистеми у системі управління персоналом
Згадано, роль мотивації є значущою у системі управління підприємством	Функції мотивації та її сутність мають превентивне відношення до всіх підсистем у системі управління персоналом та відносно кожного робочого місця
Допомагає у досягненні цілей підприємства	Задоволення потреб персоналу шляхом визначення мотивів працівників і вибору стимулів та, при цьому, управління мотивацією є функціональною підсистемою в системі управління персоналом та комплексним завданням і функцією щодо управління персоналом, яке повинно бути вирішеним для досягнення цілей підприємства
Є найголовнішим чинником зростання продуктивності виробництва – як головної мети діяльності підприємства	Маніпулювання поведінкою персоналу із урахуванням їх потреб – першочергове значення в процесі управління персоналом
Провідна роль належить мотивації в процесі досягнення управлінської цілі підприємства у визначений час шляхом вибору і застосування таких стимулів для кожного індивіда чи групи людей певного соціотипу, які б найефективніше змінювали структуру і дієвість системи мотивів	Система мотивації персоналу зазначена як функціональна підсистема в системі управління персоналом

Таке твердження є наслідком існування протиріч як між поглядами вчених і науковців, які виділяють і характеризують види мотивації (таблиця 1.7), так і у групуванні певних видів.

Отже при тому, що цілком обґрунтованим є твердження, що для впливу на персонал використовуються різні види мотивації, виокремлена наукова проблема свідчить про те, що сама класифікація видів і їх характеристика повинна бути

уточненою на основі тієї, що надана у таблиці 1.7 [24].

Таблиця 1.7 - Узагальнення видів мотивації

Визначений вид	Характеристика виду за джерелом
1	2
Внутрішня	Вид визначено, але його характеристику не надано Формування у працівників свідомої причетності до кінцевих результатів діяльності підприємства (досягнення мети – Авт.), посилення зацікавленості у підвищенні ефективності праці, орієнтація на розвиток творчої ініціативи та заповзятливості, спонукання до саморозвитку, підвищення професійної компетенції, кар'єрного росту
Зовнішня	Стимулювання згідно з чинним на підприємстві порядком призначення премій, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями керівництва, правилами поведінки тощо Орієнтація працівників на реалізацію цілей і задач інноваційного розвитку підприємства, створення атмосфери підтримки стратегічних змін у виробничому менеджменті, реінжинірингу бізнес-процесів, спрямованість на посилення зацікавленості персоналу в підвищенні іміджу та конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і світовому ринках
Матеріальна (або – матеріальної зацікавленості)	Реалізується через системи оплати робочої сили, виплату дивідендів на акції, отримання частки доходів від особистої власності
Матеріальна (або – матеріальної зацікавленості)	Забезпечення об'єктивної оцінки, оплати та стимулювання результатів праці, використання нетрадиційних форм і методів заохочення високих трудових досягнень, стимулювання розвитку творчої ініціативи, системне підвищення заробітної плати та регулярна виплата дивідендів
Моральна	Реалізується в системі оцінювання заслуг (відданість фірмі, готовність до співробітництва)
Адміністративна	Спирається на дисципліну праці, відповідальність працівника за виконання своїх обов'язків
Зв'язані з умовами праці	Орієнтація на підвищення якості трудового життя, ефективне використання трудового потенціалу, інтелектуалізація праці, застосування сучасних інформаційних технологій, активне впровадження автоматизованих робочих місць, технічне переозброєння виробництва, впровадження ексклюзивних технологій в бізнес-процеси
Соціально-психологічні	Підвищення престижу високоякісної та сумлінної праці, широке використання в системі заохочення нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури, забезпечення соціальних гарантій, розвиток і підвищення соціальної інфраструктури, досягнення органічного сполучення інноваційного розвитку підприємства гуманізації виробництва і праці

Результативність роботи працівників значною мірою залежить і від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю управління, що застосовує менеджер.

Організацією мотивації на підприємстві займаються лінійні керівники і

працівники служби управління персоналом.

Отже, в результаті зробленого аналізу можна дійти наступних висновків:

– мотивація персоналу відіграє важливу роль в управлінні підприємством, оскільки кожен працівник має свої потреби та інтереси і хоче, щоб рано чи пізно вони були хоча б в якійсь мірі задоволені;

– одним з найважливіших методів мотивації є заробітна плата, адже переважна більшість людей працює саме для забезпечення своїх матеріальних потреб;

– крім зарплатні високу роль в мотивації працівників грають: перспективи кар'єрного росту, ставлення керівництва, соціально-психологічний клімат у колективі, підвищення кваліфікації, соціальні пільги;

– керівництво організації повинно враховувати освітньо-кваліфікаційний рівень працівника, що впливає на методи його стимулювання до більш продуктивної праці;

– у сучасних умовах господарювання доцільно враховувати вплив ризику та психологічних факторів на діяльність працівника, ефективність процесу його управління для здобуття запланованих результатів.

На основі узагальнення різних наукових підходів [21, с. 59], а також власних досліджень нами обґрунтовано основні характерні відмінності між американською, японською, європейською та українською концепціями управління персоналом в контексті оцінки та мотивації персоналу (таблиця 1.8).

Дані таблиці 1.8 свідчать про поступову зміну системи управління персоналом в Україні шляхом адаптації до європейської концепції.

Сутність розробки методики визначення сили економічної та соціальної мотивації працівника і колективу працівників відбиває наступний алгоритм [21, с. 59]:

1) використовуючи експертний метод, виявити та сформулювати перелік мотивів, потенційно здатних впливати на активізацію трудової діяльності персоналу;

2) здійснити розподіл мотивів на дві групи: економічні та соціальні;

3) виділити «мотиваційне ядро» домінуючих економічних та соціальних мотивів трудової діяльності для подальшого аналізу економічної та соціальної ефективності мотивації;

4) використовуючи кваліметричні факторно-критеріальні моделі, оцінити ступінь їх задоволення та рівень мотивації персоналу.

Таблиця 1.8 - Характерні відмінності в організації оцінки та мотивації персоналу за американським, японським, європейським та українським підходами

Американська система менеджменту	Японська система менеджменту	Європейська система менеджменту	Українська система менеджменту
Об'єкт оцінки та мотивації			
Окремий працівник, з притаманними йому особистісними та професійними характеристиками	Колектив працівників	Окремий працівник, з притаманними йому професійними характеристиками та здібностями	Трудовий колектив з орієнтацією на професійно-моральні характеристики працівників
Загальний принцип управління			
«Зверху-вниз»	«Знизу-вверх»	«Зверху-вниз»	«Зверху-вниз»
Мета системи оцінювання та мотивації			
Максимізація прибутку підприємства, адекватна індивідуальна оцінка вкладу кожного працівника в загальний результат	Удосконалення та гармонізація системи соціально-трудових відносин в організації	Максимізація прибутку підприємства, створення адекватних умов праці для працівників	Максимізація прибутку підприємства, оптимізація витрат
Відповідальність в процесі діяльності			
Індивідуальна відповідальність	Колективні відповідальність	Змішана система відповідальності	Змішана система відповідальності
Принципи оцінки та мотивації персоналу			
За результатами роботи колективу, стажем роботи	За індивідуальними показниками роботи працівників	За індивідуальними показниками роботи працівників	За результатами роботи колективу, за рівнем виконання завдань
Контроль в процесі діяльності			
Переважає індивідуальний контроль керівництва	Контроль за діяльністю колективу	Переважає контроль за індивідуальними результатами роботи	Переважає контроль в розрізі виконання поставлених завдань

Розроблена О. В. Мудрою методика дозволяє визначити силу економічної та соціальної мотивації працівників, що дає змогу певною мірою судити про

ефективність мотиваційних заходів, невикористані резерви для зростання трудової активності персоналу, необхідні соціально-економічні важелі та напрями посилення зовнішнього впливу на трудову поведінку для досягнення очікуваних результатів на конкретному підприємстві. Загальний показник ефективності мотивації може бути розрахований за допомогою показника продуктивності праці.

Ефективність мотивації визначається за загальними кінцевими результатами: високою продуктивністю праці, високою ефективністю, високою якістю продукції (робіт, послуг) [22, с. 79].

Проведений аналіз деяких наукових праць свідчить, що в основному автори виділяють три види методів мотивації праці: соціальні або соціально-психологічні, економічні, організаційно-адміністративні. Недоліком цих методів є те що, вони не спрямовані на зміну мотиваційної направленості працівника. Тому, погоджуємося з авторами, які включають до складу методів мотивації праці ідейно-виховні методи впливу на ефективність трудової діяльності працівників, а також здійснюють раціональний розподіл соціальних і психологічних методів мотивації праці персоналу підприємств. Слід зазначити, що в наукових працях з управління персоналом відсутній єдиний підхід до групування й систематизації показників щодо дослідження ефективності застосування методів мотивації праці.

Оцінка ефективності методів мотивації праці персоналу потребує дослідження кількісних і якісних показників. До кількісних показників відносяться: фонд оплати праці, сукупні витрати на персонал, втрати від браку тощо; до якісних – задоволеність працею, ступінь свободи в прийнятті рішень та інформованість персоналу про діяльність підприємства. Для отримання якісних показників зазвичай використовуються результати соціометричних і соціологічних опитувань, які проводяться в межах соціологічних опитувань, наприклад, опитування щодо дослідження рівня мотиваційного механізму на підприємстві харчової промисловості [23, с. 128].

Дослідження ефективності методів мотивації праці ґрунтується на розроблені системи показників, які характеризують комплексний і системний

вплив на об'єкт управління. В зв'язку з цим, доцільно згрупувати показники ефективності методів мотивації праці за ознакою однорідності: економічні трудові показники, показники руху персоналу, соціального і психологічного клімату, організації праці, освітньо-кваліфікаційного рівня, соціально-економічної та інноваційної активності праці персоналу впливають на всі економічні показники діяльності підприємства, наприклад, економічні трудові показники впливають на дохід підприємства, обсяг товарної продукції, витрати підприємства, витрати на 1 грн. товарної продукції, прибуток, рентабельність тощо.

Показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу впливають на такі економічні показники підприємства, як кількість освоєних інноваційних видів продукції, витрати підприємства, обсяг товарної продукції, фондівіддачу, матеріалівіддачу, продуктивність праці.

Одним з основних показників результативності при оцінці методів мотивації персоналу є ефект від діяльності підприємства. Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства чи окремого працівника та їх взаємодії, як наслідок реалізації методів мотивації праці є передумовою одержання додаткового результату від господарської діяльності. Для досягнення економічних та соціальних цілей підприємства слід врахувати орієнтацію головних принципів на яких будується аналіз ефективності методів мотивації праці персоналу, таких як ефективність, точність, оперативність, комплексність, системність, об'єктивність, демократизм тощо.

Не існує єдиної думки серед учених відносно того, як вимірювати результат упровадження мотиваційного механізму (таблиця 1.9). На основі точок зору цих учених, вважаємо за доцільним використовувати в якості основного результатного показника від упровадження мотиваційного механізму на підприємстві.

Сукупний економічний показник розраховується, як узагальнюючий економічний показник та визначається дією всіх інструментів мотивації, запланованих до впровадження [16, с. 211]:

$$Ec = (\pm E1 \pm \dots \pm En) - K, \quad (1.1)$$

де $E1 \dots En$ – умовна річна економія завдяки застосуванню інструментів використання методів мотивації праці в межах удосконалення планування, організації, мотивації, оцінки, контролю праці та прийняття рішень може бути одержана в результаті зниження витрат робочого часу, зростання продуктивності праці, підвищення якості виконаних робіт, своєчасності та дострокового завершення робіт;

K – одноразові витрати, пов'язані з впровадженням інструментів використання методів мотивації праці (додаткові витрати на розробку системи обліку результатів праці, підвищення кваліфікації або освоєння суміжних професій тощо).

Таблиця 1.9 - Встановлення критеріїв, щодо вимірювання результатів від впровадження мотиваційного механізму з погляду сучасних науковців

Автор, джерело	Ціль розробки мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємств
Левашова Л. та Савіна Н.	Цей результат вимірюється «розпорядливістю», в якій досягається ефект у співвідношенні між витратами (праці, матеріалів, часу) і результатом, для чого персонал під керівництвом суб'єкта управління механізмом (або – керівника підприємства) повинен бути вмотивованим до «...мінімізації витрат на досягнення цілей...»
Денисенко І.А. та Ткачук П.Ю.	Ключовим критерієм для виміру результату впровадження мотиваційного механізму на підприємстві вважають «потенціал працівника» та, відповідно – його підвищення.
Ядранський Д.М.,	Ключовим показником для виміру ефекту від впровадження мотиваційного механізму є зміна продуктивності праці, для чого головним інструментом самого механізму обирається нормування праці; на переконання цього вченого, при використанні нормування «...норми трудових витрат мають повністю виконувати функцію міри праці, бути складовою розподілу результатів праці, основою матеріального заохочення...», а «...принципом побудови системи матеріальної мотивації має стати принцип «однакова компенсація за однакові зусилля...», що без нормування праці не можливо досягти
Чернушкіна О.О.,	Оцінює вплив від впровадження мотиваційного механізму зміною сукупного показника продуктивності на основі співвідношення витрат ресурсів і досягнутого результату обсягу реалізації

Для врахування фактору часу необхідно застосувати стандартні методики

дисконтування.

Отже, досить важливим є взаємозв'язок між показниками економічної діяльності підприємства та показниками ефективності методів мотивації праці в системі управління персоналом підприємства. Достовірна оцінка впливу методів мотивації праці на діяльність колективів здійснюється завдяки застосуванню комплексу методів мотивації праці, які доповнюють один одного.

Таким чином, можна зробити висновок, що наведена система критеріїв оцінки ефективності мотивації праці дозволяє комплексно досліджувати дієвість мотиваційних важелів, сприяючи пошуку невикористаних резервів для підвищення результативності праці. Головною передумовою реалізації довгострокових цілей підприємства має бути високопродуктивна праця. Критеріями досягнення економічного та соціального ефекту мотивації до такої праці має бути поліпшення мікроекономічних показників.

Сьогодні, як вже зазначалося, на підприємствах найчастіше використовують лише матеріальне стимулювання, не беручи до уваги нематеріальні стимули, що призводить до зниження зацікавленості працівника у кінцевих результатах діяльності підприємства.

Ще одним недоліком є використання загальноприйнятих стимулів без урахування специфіки окремо взятого підприємства. Саме тому, підприємству доцільно розробляти власну систему мотивації.

Наступним кроком повинна бути оцінка існуючої системи мотивації персоналу, можливостей підприємства на даному етапі його розвитку. Метою даної оцінки є визначення оптимальної системи мотивації для конкретного підприємства. Прийняття рішення повинно ґрунтуватися, знову ж таки, на анкетних даних. Так, якщо більшість працівників відчуває незадоволення, простежується висока плинність кадрів, то доцільно кардинально змінювати існуючу систему мотивації, а якщо ні – оптимізувати окремі її аспекти.

Так зокрема: окремими вченими концентрується увага на причинах, які зумовлюють необхідність розвитку системи мотивації персоналу, іншими на особливу увагу приділяється організації самого процесу розвитку мотивації

персоналу; за змістом праці увага приділяється як причинам, так і організації процесу, а за змістом праць – поруч із цим, досліджуються чинники розвитку мотивації персоналу; окремо, на особливу увагу цим чинникам приділено за змістом праць. У той же час, проведений контент-аналіз дозволяє виділити наступну наукову проблему: за змістом цих праць не надається чіткого визначення самого поняття «розвиток системи мотивації персоналу».

Аналізуючи причини, які зумовлюють необхідність розвитку мотивації персоналу підприємств розвиток мотивації персоналу є складовим процесом у самій системі управління персоналом; при цьому, він є складовим процесом у стратегічному управлінні підприємством, який здійснюється менеджерами з метою подолання кризових явищ на підприємстві; сам процес є неможливий при відсутності потреб у персоналу щодо прикладання зусиль для отримання результату, що відповідає меті розвитку підприємства, за що, відповідно, працівник прагне отримати винагороду.

Розкриваючи сутність організації процесу розвитку системи мотивації персоналу підприємства, звертають на себе увагу результати досліджень таких зарубіжних учених-економістів, які згруповано у таблиці 1.10.

Очевидно, що не дивлячись на відзнаки у сприйнятті сутності та характеристики послідовних етапів організації процесу розвитку системи мотивації персоналу підприємства, за винятком тих, що надано А.В. Черкасовим, кожний вчений концентрує увагу на необхідності встановлення потреб працівника – як початку процесу.

Таким чином можна дійти висновку, що у сукупності точки зору цих учених (таблиця 1.10) щодо сутності організації процесу розвитку системи мотивації персоналу не протилежать наданому нами вище визначенню самого поняття «розвиток системи мотивації персоналу».

Виходячи з цього визначення, та з урахуванням точок зору цих учених, сам процес розвитку системи мотивації персоналу підприємства представлено в якості наступних етапів (рисунок 1.4).

Таблиця 1.10 - Наукові підходи щодо сутності організації процесу розвитку мотивації персоналу підприємства

Автор, джерело	Послідовність етапів організації процесу
М. Армстронг	Виявлення потреб; визначення цілей, які повинні задовольнити потреби; вибір шляхів поведінки, що ведуть до досягнення цих цілей; задоволення потреб; оцінка результатів щодо задоволення потреб.
Р. Гріффін, Дж.А.Ф. Стонер	Усвідомлення потреби; визначення мети задоволення потреби; здійснення дії задоволення потреби; досягнення результату задоволення потреби
О.О. Чернушкіна	Визначення потреб, інтересів і цінностей працівника; формування для нього системи мотивів; встановлення пріоритетів діяльності для працівника; формування трудової поведінки; мотивування (створення умов для праці та розвитку, стимулювання)
А.В. Черкасов	Проведення поточної оцінки дієздатності мотиваційного механізму; зіставлення витрат і результатів від заходів щодо розвитку мотивації на основі аналізу зміни основного показника; пошук оптимального рішення розподілу фінансових витрат із урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на мотиваційне середовище; оптимізація витрат на заходи; оцінка результату на основі зміни основного показника; оцінка ступеню задоволеності
І.Б. Дуракова, С.М. Талтинов	Встановлення потреб працівника; визначення мотиваційного типу працівника та вибір стимулів і мотивів; упровадження системи постановки цілей; створення належної системи оцінки ефективності працівника та встановлення потенціалу його розвитку; розробка системи окладів і бонусів, пов'язаних із результатом діяльності працівника; збагачення змісту робіт, передбачення ротації; забезпечення кар'єрного просування; оцінка результату.

Очевидно (рисунок 1.4), що саме етапізація процесу розвитку системи мотивації персоналу підприємства характеризує цей процес як такий, що здійснюється для досягнення мети розвитку підприємства і персоналу (зокрема, кожного працівника) одночасно. При цьому, лише за умови досягнення мети розвитку підприємства, можливо задовольнити потреби працівника від отриманого позитивного результату – зростання сукупної продуктивності.

Поруч із цим стає очевидним, що врахування суб'єктом управління чинників мотиваційного середовища дозволяють йому визначити цілі для працівника з метою вирішення ним завдань – з одного боку, а з іншого – відібрати стимули та сформувавши мотиви для їх вирішення.

Отже потребується визначення чинників розвитку системи мотивації, що формуються безпосередньо на підприємстві – внутрішніх чинників мотиваційного середовища (рисунок 1.5).

Таким чином, для розробки дієвої системи мотивації для окремо взятого підприємства варто насамперед визначити мотиви та потреби персоналу, а потім вже формувати систему.

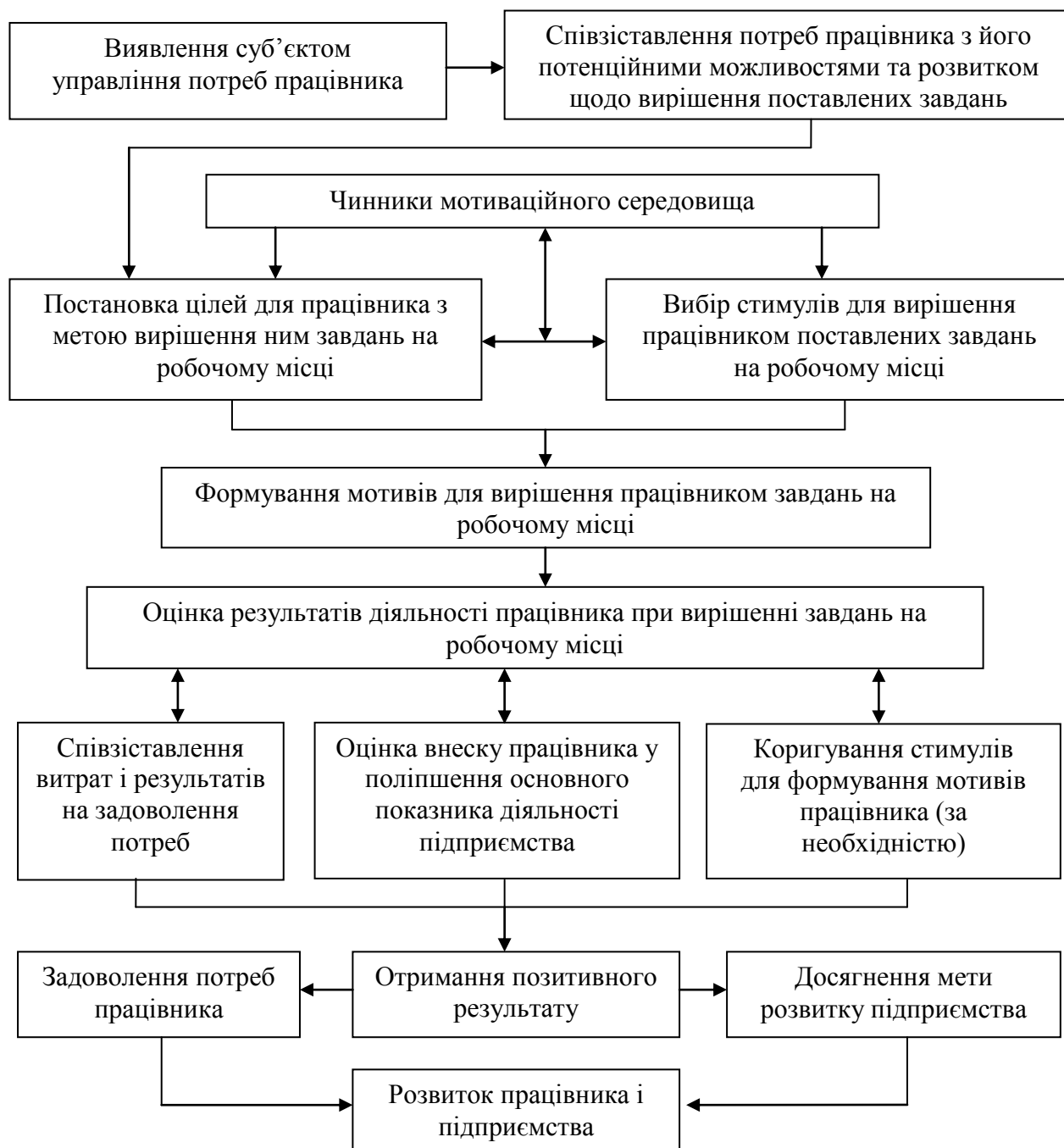


Рисунок 1.4 - Етапізація процесу розвитку мотивації персоналу підприємства

Формування власної системи мотивації має на меті зробити персонал та підприємство єдиним цілісним механізмом, який, з одного боку, буде максимально налаштований на досягнення цілей та завдань організації, а, з іншого

боку – на задоволення потреб кожного працівника, дозволяючи йому повною мірою розкрити свій потенціал.

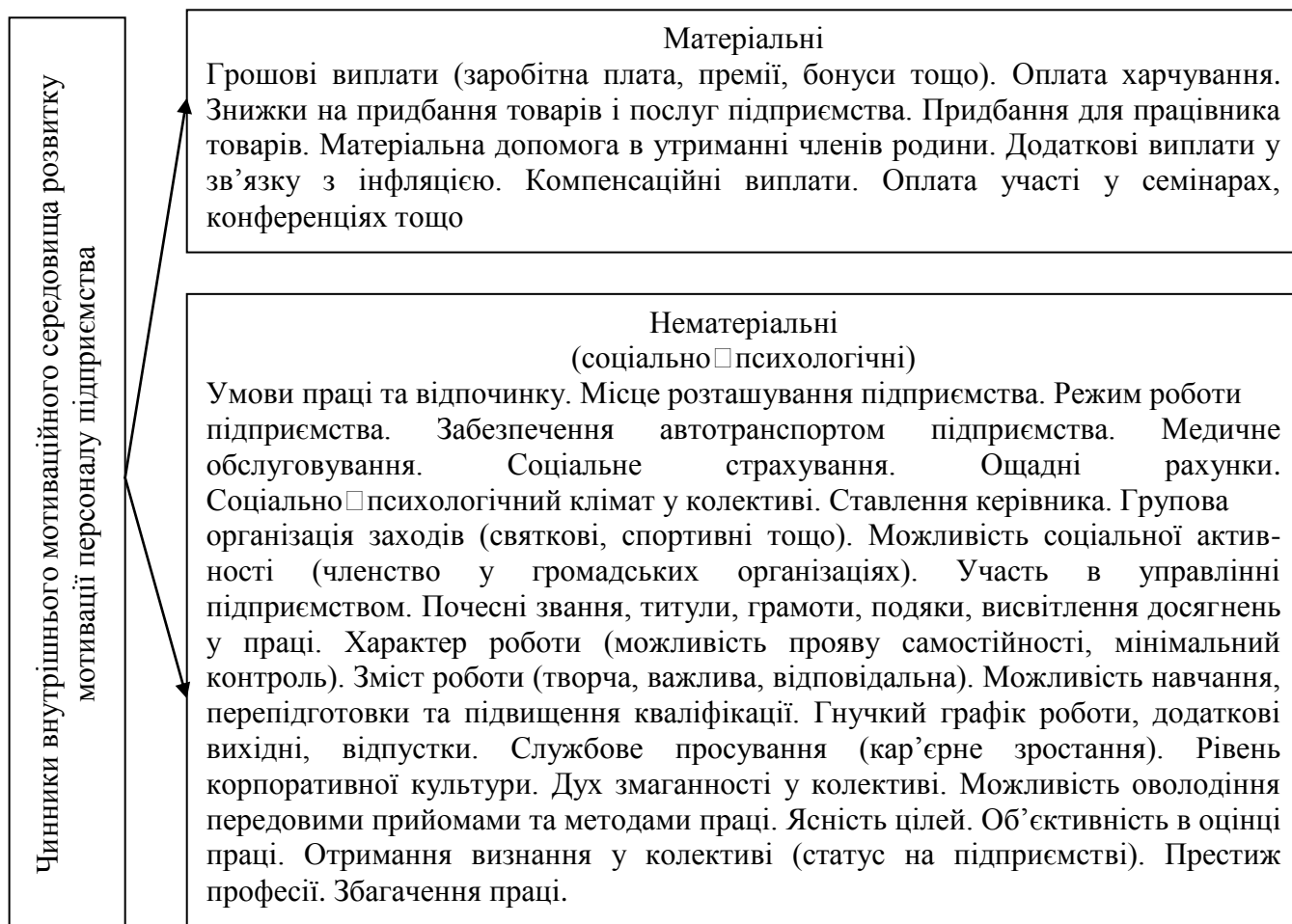


Рисунок 1.5 - Чинники внутрішнього мотиваційного середовища розвитку мотивації персоналу підприємства

Отже, мотиваційна політика вітчизняних підприємств повинна змінюватися відповідно до глобалізаційних процесів, трансформації економіки, поширення культурологічних тенденцій, інтелектуалізації та соціалізації праці. Це об'єктивні процеси сучасності, які визначають ступінь розвитку підприємств, формують нові запити до мотивації персоналу. Поряд з тим, існує світовий історичний досвід наукової думки в сфері економіки (теорії, концепції та об'єктивні закони), який необхідно використовувати під час формування мотиваційної політики

1.3 Особливості організації мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки

Кризові явища негативно позначаються на діяльності підприємств, до найбільш гострих проблем підприємств під час кризи слід віднести вибуття кваліфікованих фахівців, низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, недостатню ініціативність персоналу під час розв'язання виробничих проблем, конфронтацію між керівництвом та персоналом. На жаль, у таких умовах система управління персоналом не в змозі ефективно діяти. Ефективність роботи персоналу визначається сукупністю багатьох факторів, а саме бажанням працювати, лояльністю по відношенню до підприємства, професійними навичками. В основі бажання співробітників працювати знаходяться привабливість підприємства, його стабільність, рівень заробітної плати, соціальний пакет, інтерес до завдань і посадових обов'язків, ставлення керівництва до підлеглих, визнання заслуг з боку керівництва і підприємства загалом [24].

Саме співробітники в кризових умовах страждають перш за все, адже положення співробітника стає менш стабільним, знижується заробітна платня, на нього покладаються додаткові обов'язки або ліквідуються соціальні пакети. Все це впливає на ефективність діяльності персоналу підприємства. Кризова ситуація загрожує підприємству, перш за все не тільки фінансовими проблемами, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких стає неможливим подолання кризи. Тому одним із завдань на етапі кризи є утримання ключових співробітників за рахунок формування мотиваційної моделі управління персоналом в умовах кризи.

Антикризова система управління персоналом повинна давати змогу проводити кадрові заходи, пов'язані з прийомом, звільненням, переміщенням значної кількості співробітників в короткі проміжки часу, спрямуванням у вимушені відпустки, відповідно до трудового законодавства, пропонуючи найбільш ефективні схеми і рішення. Головні антикризові рухові сили для

співробітників підприємства, представлені на рисунку 1. 6 [25].

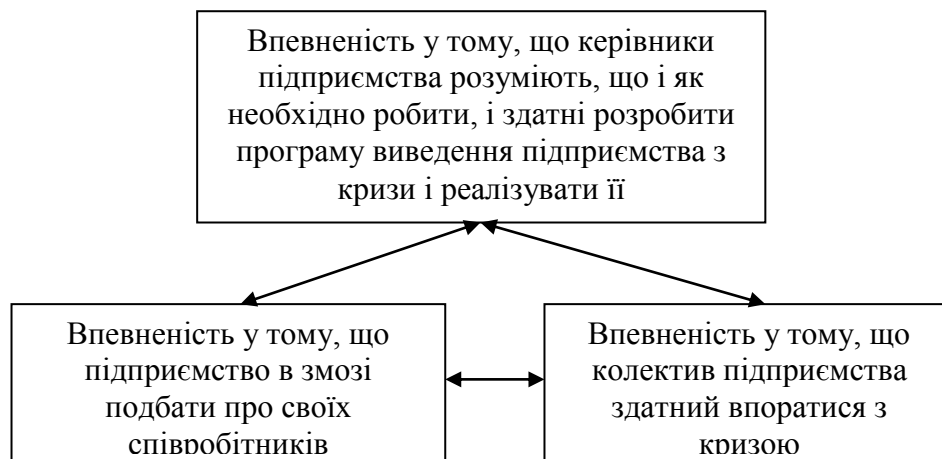


Рисунок 1.6 - Головні антикризові рухові сили для співробітників

Кризовий період закликає діяти швидко та рішучо, не випускаючи з уваги стратегічні цілі підприємства і підтримку співробітників, здатних і охочих їх реалізовувати. Головними вимогами до системи управління персоналом в умовах кризи стають гнучкість і динамічність. Підприємству потрібно навчитися швидко перебудовувати організаційну структуру і проводити певні заходи, за необхідності вивільняти значну кількість персоналу або швидко підбирати персонал і негайно вводити його в робочий процес [26].

Антикризове управління персоналом – організація взаємодії керівників, фахівців і робітників підприємства, а також профспілок для ефективної реалізації антикризових заходів, що передбачаються програмою виведення підприємства з кризи. Антикризові заходи спрямовані на формування у працівників таких цінностей, які дають можливість за допомогою праці зводити до мінімального рівня наслідки кризи [27]. Антикризова програма передбачає проведення перетворень в умовах обмеженого часу і фінансових ресурсів. Основні заходи з управління персоналом в умовах кризи представлені на рисунку 1.7 [27].

Інформованість персоналу про плани подолання кризи необхідна для того, щоб персонал не залучався до обговорення чуток, що дестабілізує роботу підприємства, а мав достовірну інформацію про кризове становище. Інформація для співробітників про кризове становище повинна містити такі блоки, які

представлені на рисунку 1.8.



Рисунок 1.7 - Основні заходи з управління персоналом в умовах кризи

Вибір способу інформування персоналу залежить від розмірів підприємства, це можуть бути загальні збори працівників або збори підрозділів, звернення, взаємодія з профспілковими працівниками.

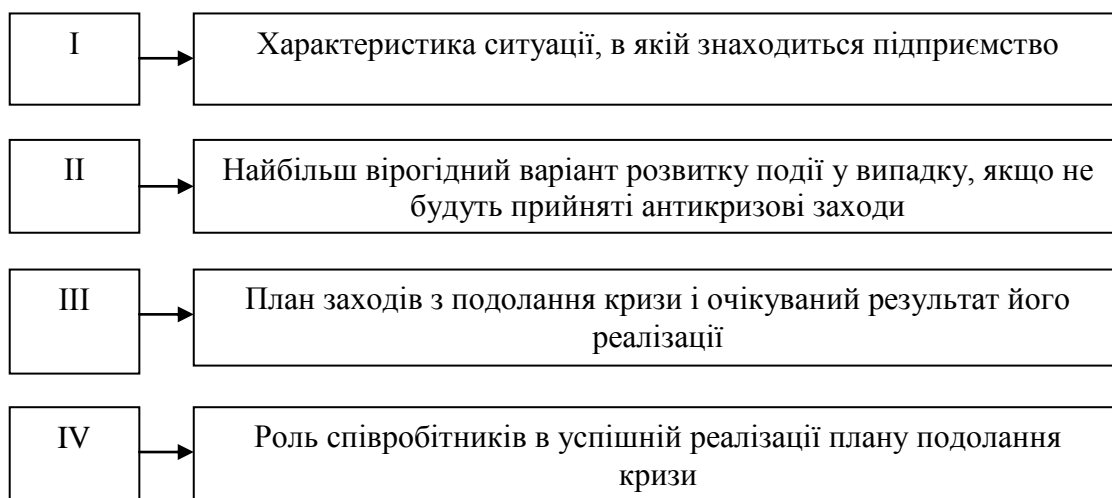


Рисунок 1.8 - Блоки інформації для співробітників про кризове становище

Як було сказано раніше, до основних завдань з управління персоналом в умовах кризи відноситься мотивування співробітників.

Важливим та основним трендом трансформації бізнесу в пандемічних умовах стала діджиталізація. За нових умов господарювання кожна компанія повинна стати технологічною, або піти з ринку. COVID19 прискорив адаптацію світу до нових реалій Індустрії 4.0. Кожен бізнес незалежно від розмірів забезпечував віддалений режим роботи (remote working) відповідними технологіями спільної роботи, комунікацій та безпеки. За прогнозами експертів в найближчому майбутньому відбудеться автоматизація від 40 до 70% робочих місць [25].

Основною тенденцією у відносинах персоналу та керівників компаній стала людяність. В доковідний період вже сформувалися передумови для переходу до нового стилю керівництва. Зокрема, важливість емоційного інтелекту лідера, чесність, відвертість, емпатія, досягнення ефективності компанії через формування «щасливих співробітників», формування спільної культури та цінностей, важливість комунікації, роботи в командах та багато іншого. Пандемія прискорила процеси трансформації менеджменту. В нових умовах на CEO лягла відповідальність за відновлення не лише особистісного, але й загальнокорпоративного психологічного клімату. Яскравим прикладом такого лідера є Ханс Вестберг CEO мультинаціональної телекомунікаційної корпорації Verizon (USA), вартістю 132 млрд дол, який щоранку в умовах віддаленої роботи спілкувався з топ-менеджментом та 45 найважливішими працівниками компанії, а також звертався до всіх працівників компанії щодня в онлайн-зверненні. Крім того, є багато прикладів бізнесів, які закривалися на локдаун, проте продовжували виплачували заробітну платню своїм співробітникам, наприклад, виробник одягу для активного відпочинку компанія Patagonia, ритейлери Apple, Warby Parker та інші [27].

Результати досліджень щодо настроїв персоналу різних компаній в нових пандемічних умовах показали важливість наявності HR підтримки в компанії, яка передбачає людяність, можливість розвитку та навчання, використання передових

технологій в роботі, розроблення заходів щодо зниження стресу та професійного вигорання, складання оптимальних та гнучких графіків роботи [28, с. 584].

Підвищення кваліфікації органічно взаємопов'язане з корпоративною культурою. Програми підвищення кваліфікації є фактором, який сприяє підвищенню задоволеності працівників, що, в свою чергу, приносить відчутні переваги бізнесу. Так, проведене у 2017 році Масачусетським технологічним інститутом дослідження показало, що компанії, які підтримують високий рівень задоволеності своїх співробітників, є на 25% прибутковішими, ніж ті, для яких задоволеність персоналу умовами роботи в компанії не є пріоритетом. Проте зміни починаються з найвищого рівня. Чітка комунікація вищого управлінського складу про плани організації допомагає мінімізувати страх майбутнього, який може бути основним фактором, що ставить під загрозу продуктивність і вмотивованість персоналу.

Більшість працівників хочуть і готові вчитися новим навичкам, більше того, готові пройти повну перепідготовку заради покращення шансів на працевлаштування в майбутньому, але наше дослідження свідчить про те, що лише кожний третій працівник вважає, що роботодавець дав йому можливість розвинути цифрові та актуальні у кількох професійних областях універсальні навички. Керівники компаній також повинні інвестувати у підвищення власної кваліфікації. Керівники, які орієнтовані на підвищення кваліфікації, краще розуміють пов'язані з цим переваги, а також необхідність значної кількості часу, енергії та ресурсів у цьому напрямку. Всі ці фактори будуть надзвичайно важливими, коли організації долатимуть наслідки COVID-19 [25].

Мотивація є серйозним інструментом стабілізації не тільки персоналу, але й всього підприємства. Механізм мотивації персоналу має циклічний характер. Це означає, що елементи, з яких складається цей механізм, мають певний порядок розташування. Циклічність визначається як нескінченний процес, який постійно повторюється та завжди повертається до першопочатку. Циклічність механізму мотивації можна явно продемонструвати за допомогою схеми яка зображена на рисунку 1.9 [30, с. 272].

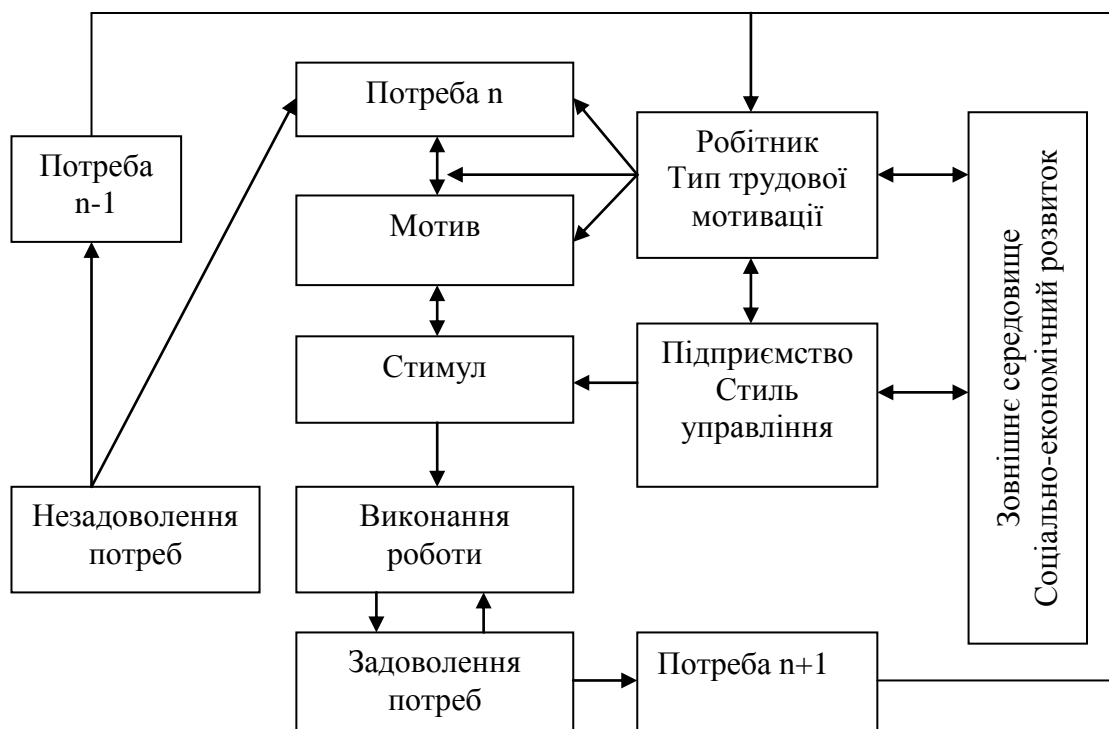


Рисунок 1.9 - Циклічність механізму мотивації

Головною категорією в механізмі мотивації, на наш погляд, є потреба, яка виникає у працівників, а також яка формує мотив. За допомогою стимулів, які пропонує підприємство, працівник виконує роботу, яка приводить до задоволення потреб або ж незадоволення. У першому випадку у людини з'являється нова потреба (n+1), яку також потрібно задовольнити, а весь процес задоволення потреб починається знову. У другому ж випадку у людини залишається незадоволена спочатку потреба, що також при­водить до початку циклу. Під час формування мотивів у працівника слід розглянути основні види мотивації, які сприяють ефективності праці персоналу на підприємстві (рисунок 1.10) [31, с. 15].

За даними дослідження, проведеного за матеріалами інтернет-порталу «rabota.ua», було виявлено, що для 64% працівників дуже важливою є матеріальна мотивація, а для 36% працівників вагомою є нематеріальна. Можна сказати, що на українських підприємствах головним мотиваційним чинником для працівників є заробітна плата. Але, щоб досягти реального ефекту від заробітної плати як мотивуючого фактору, необхідно пов'язати заробітну плату з такими якісними характеристиками, як продуктивність праці, освіта, кваліфікація, посада,

загальний стаж та досвід роботи працівника, а також дотримуватися принципу справедливості [32, с. 398].



Рисунок 1.10 - Види мотивацій персоналу підприємства

Менший мотиваційний вплив має не грошова матеріальна мотивація, тому в кризовій ситуації не можна повністю відмовлятися від корпоративних заходів, присвячених знаменним датам, можна тільки переглянути їх бюджет. Також на мотивацію персоналу впливає ряд мотивуючих та демотивуючих факторів, їх розподіл представлено в таблиці 1.11 [33, с. 83].

Таблиця 1.11 - Фактори, які впливають на трудову мотивацію персоналу

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
- наявність уподобань; - особисті здібності; - хобі	- гроші; - умови (спосіб управління); - інструменти для праці; - безпека, надійність; - задоволення працею	- визнання; - кар'єрний ріст; - відповідна робота; - надані впровадження	- неповага керівництва; - організаційний хаос; - непорозуміння в колективі та з керівництвом; - нестача відповідальності і вповноважень в роботі

Як було сказано раніше, кризова ситуація загрожує підприємству перш за все втратою кваліфікованих кадрів, без яких стає неможливим подолання кризи. Тому головним завданням на етапі кризи є утримання ключових співробітників за рахунок виявлення їх першочергових потреб та формування мотиваційної моделі управління персоналом в умовах кризи з урахуванням цих потреб та мотивуючих факторів. Виявлення першочергових потреб проводиться методом анкетного опитування всіх співробітників на підприємстві. Анкета формується з урахуванням кризового стану підприємства [34].

Сформовану антикризову мотиваційну модель на основі виявлених потреб та впливу мотивуючих факторів можна представити у вигляді трансформованої піраміди А. Маслоу (рисунок 1.11) [35, с. 28].



Рисунок 1.11 - Антикризова мотиваційна модель

Як видно з антикризової мотиваційної моделі, вона побудована на засадах

оптимізації матеріальних видів мотивації, тобто у кризовому становищі не слід відмовлятися від грошової мотивації, необхідно тільки переглянути розміри і критерії цих виплат. Також не можна повністю відмовлятися від не грошової мотивації, тобто соціальної. Можна скасувати чи припинити дії тих складових соціального пакету, які не є життєво важливими, зберігши при цьому все необхідне для колективу. Приймаючи рішення щодо зниження витрат, керівник повинен пам'ятати про мотиваційно-стимулюючу роль соціальних благ і про те, як сприйме ці рішення персонал.

Проте запропонована антикризова модель підкреслює необхідність приділення уваги нематеріальним видам мотивації, таким як [36]:

- інформованість працівників щодо діяльності підприємства;
- створення в робочому колективі клімату взаємодовіри, поваги і підтримки;
- установлення чітких цілей і завдань під час виходу з кризи;
- організація регулярного зворотного зв'язку щодо результатів діяльності між співробітниками та керівництвом;
- надання керівництвом співробітникам таких прикладів поведінки, які спонукали б їх до єднання та кращої роботи, тощо.

Кризові ситуації на різних підприємствах відрізняються, тому необхідний індивідуальний підхід до їх подолання. Керівництво будь-якого підприємства зобов'язано прогнозувати кризи і запобігати їм, а також своєчасно проводити перетворення. Але за настання кризи програма антикризових заходів, зокрема програма з управління персоналом підприємства, повинна бути розроблена в найкоротші терміни і корегуватися за ступенем змін.

Висновки до розділу 1

Узагальнивши вищенаведені визначення економічної турбулентності, можемо зробити висновок, що погляди науковців на це поняття переїгнулись у трактуванні його природи, яка була визначена непередбачуваними умовами, високим динамізмом, складнощами прогнозування подальшої поведінки суб'єктів, які перебувають під впливом цього явища. Також з визначень видно, що трактування поняття економічної турбулентності характеризується наявним дуалізмом, який полягає у розгляді цього явища з точки зору двох позицій, а саме глобальної та ринкової.

Глобальна турбулентність характеризується стрімким динамізмом макроекономічних показників, які визначають турбулентність міжнародної економіки загалом. Ринкова турбулентність визначається змінами в ринковій кон'юктурі. Її формування безпосередньо залежить від глобальної турбулентності, яка, визначаючи макроекономічні тренди, формує кордони, в межах яких може рухатися конкретний ринок.

Проведені дослідження з розкриття теоретичних основ розвитку мотивації персоналу на підприємстві, із визначенням її ролі в системі управління підприємством, особливостей формування на підприємствах і визначенням чинників, що впливають на мотивацію персоналу підприємств, дозволяють дійти наступних висновків:

Розглянуто мотиваційні методи та стимулюючі інструменти, що можуть бути використані в діяльності підприємства з метою підвищення ефективності управління персоналом в сучасних умовах господарювання. Також визначено, що економічний ефект мотивації є вкрай важливим для розвитку та діяльності підприємств, а впровадження мотиваційного моніторингу - актуальним для більшості підприємств України. Доведено, що внаслідок використання запропонованих принципів управління персоналом та вибору мотиваційних стратегій можна домогтися підвищення рівня ефективності роботи персоналу.

Отже, застосування запропонованих заходів в системі управління персоналом здатне підвищити загальну ефективність діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження з метою визначення та класифікації чинників розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств, можна дійти наступних висновків: розвиток мотивації персоналу повинен бути збалансованим процесом із двома іншими – розвитком персоналу та розвитком підприємства, що поєднує їх у досягненні спільної мети діяльності туристичного підприємства; на ці процеси впливають спільні та відзнакові (специфічні) чинники зовнішнього середовища, які спонукають суб'єкта управління до розвитку мотивації персоналу з метою протистояння їх негативному впливу; ключовим процесом для такого протистояння є розвиток персоналу підприємства, для організації якого суб'єкт управління повинен формувати мотиви працівників із урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, де серед останніх базовими є такі, що пов'язані з навчанням, підвищенням кваліфікації, кар'єрним зростанням, об'єктивністю в оцінці праці та виплати винагороди за неї; не дивлячись на важливість організації процесу розвитку мотивації персоналу на туристичних підприємствах, цьому процесу не приділяється належної уваги вченими-економістами, що є науковою проблемою, рівно, як відсутність досліджень чинників внутрішнього мотиваційного середовища; вирішення цієї проблеми призвело до обґрунтування поняття «розвиток системи мотивації персоналу», та до уточнення етапізації цього процесу, в якому на особливу увагу приділено визначенню чинників мотиваційного середовища, врахування яких надає можливість суб'єкту управління ставити цілі, формувати мотиви та відбирати стимули для вирішення працівником поставлених завдань задля розвитку підприємства; – серед низки цих чинників виділено базові – такі, що однотипні з чинниками розвитку персоналу, та визначають безпосередній взаємозв'язок між двома процесами – розвиток персоналу та розвиток його мотивацій, що логічно.

2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД» В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ

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

ТОВ «Лім-Трейд» розпочало свою діяльність у 2001 р. З того часу ТОВ «Лім-Трейд» ніколи не зупинялося у розвитку, продовжуючи інтенсивне зростання й сьогодні. Щодня з'являються нові розділи з цікавими товарами, нові магазини по всій Львівській області та розпочинається розвиток у сусідніх областях. Інтернет-магазин побутової хімії ТОВ «Лім-Трейд» - це зручний та вигідний варіант придбання товарів повсякденного вжитку через інтернет.

Дистрибуційна компанія побутової хімії продаж гуртом і дрібним гуртом: побутова хімія в асортименті: синтетичні миючі засоби, чистячі порошки, засоби для чищення сантехніки, підбілювачі, плямовивідники, зубні пастки, шампуні і кондиціонери, рідке і тверде мило, засоби гігієни, косметичні засоби, дитяча недекоративна косметика, багато іншого.

Вся продукція сертифікована, декларована, має санітарно-гігієнічні висновки. Обслуговування підприємств і організацій на вигідних умовах. Доставка по м. Львову та Львівській області безкоштовно.

Реалізація ТОВ «Лім-Трейд» косметичних виробів іноземних підприємств виробників здійснюється шляхом реалізації косметичних виробів близько 20 провідних торгових марок: Anytime, Bourjois, Ives Rocher, Gamier, L»Oreal, Mary Kay, Max Factor, Maybelline, Nivea, Oriflaine, Orly, Revlon та деяких інших. Загальний асортимент нараховує більше 10000 косметичних товарів.

Так як на ТОВ «Лім-Трейд» є недоліки з стимулювання збуту косметичних виробів іноземних виробників, то потрібно вдосконалювати рекламне звернення.

На ТОВ «Лім-Трейд» потрібно:

1 Укладати договори з постачальниками на рекламу косметики іноземних виробників.

2 З метою реклами використовувати пробники косметики.

3 При продажі використовувати фірмове обладнання для збереження якості косметики іноземних виробників.

Отже, особлива роль у торгівлі косметичними товарами ТОВ «Лім-Трейд» належить організації продажу й обслуговування покупців. Від рівня обслуговування покупців багато в чому залежить ефективність торгівлі. З метою стимулювання продажу товарів потрібно вдосконалювати техніку рекламного звернення. Завданнями організації продажу косметичних товарів ТОВ «Лім-Трейд» мають бути: формування необхідного асортименту косметичних товарів у рамках купівельного попиту; розвиток закупівельної діяльності; організація господарських зв'язків з постачальниками; здійснення процесу купівлі-продажу косметичних товарів. Основою оцінки діяльності господарюючих суб'єктів є аналіз їх техніко-економічних і фінансових результатів діяльності.

Оцінку конкурентоспроможності торговельного підприємства ТОВ «Лім-Трейд» розпочнемо з аналізу середовища безпосереднього оточення шляхом використання моделі п'яти сил конкуренції М. Портера (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз п'яти сил конкуренції за М. Портером

Сила	Параметр оцінки	Оцінка в балах	Підсумковий бал	За 5-ти бальною шкалою
Рівень внутрішньої галузевої конкуренції	Кількість гравців на ринку	2	5	3
	Темп зростання ринку	1		
	Рівень диверсифікації Продукції	2		
Ринкова влада споживачів	Рівень зміни потреб, переваг покупців	2	8	4
	Чутливість покупців до зміни ціни на товар	2		
	Рівень інформованості покупців про товар, ціну, підприємство	1		
	Рівень задоволеністю товаром	3		
Ринкова влада постачальників	Кількість постачальників	2	5	3
	Обмеженість продукції постачальників	2		
	Пріоритетність спрямування для постачальників	1		
Загроза появи нових гравців (бар'єри входу)	Ефект масштабу	3	12	5
	Перевага у витратах	3		
	Доступ до каналів розподілу	2		
	Потреба в капіталі	1		
	Державні заходи і політика	3		
Загроза появи товарів-замінників	Товари-замінники	1	1	1

За результатами аналізу безпосереднього оточення досліджуваного торговельного підприємства можна сказати, що рівень внутрішньогалузевої конкуренції характеризується середнім рівнем: підприємство працює в основному на ринку побутової хімії, кількість гравців на ринку є достатньою. Споживачі достатньо задоволені продукцією підприємства, зокрема їх цілком влаштовує ціна, якість, рівень обслуговування тощо. Покупці не сильно чутливі до зміни ціни. Однак існують певні проблеми із низьким рівнем інформованості споживачів про товари, що в результаті негативно відбивається на обсягах їх продажу.

І на завершення нашого аналізу пропонуємо здійснити безпосередньо аналіз існуючого рівня конкурентоспроможності (конкурентного статусу) торговельного підприємства ТОВ «Лім-Трейд» на ринку побутової хімії. Для цього скористаємося методом ключових факторів успіху (КФУ). Результати аналізу систематизуємо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства ТОВ «Лім-Трейд»

КФУ	Питома вага КФУ	Абсолютна оцінка	Зважена оцінка
1. Ступінь оволодіння сучасними технологіями продажу та розробка своїх власних	0,13	8	1,04
2. Кваліфікований персонал	0,1	6	0,6
3. Канали розподілу продукції	0,06	6	0,36
4. Витрати у порівнянні з конкурентами	0,1	6	0,6
5. Досвід в сфері менеджменту	0,07	6	0,42
6. Асортимент продукції	0,1	8	0,8
7. Якість продукції	0,13	9	1,17
8. Здатність швидко реагувати на ринкову ситуацію, що змінюється	0,04	7	0,28
9. Контроль за якістю	0,07	6	0,42
10. Імідж і репутація фірми	0,07	7	0,49
11. Ступінь використання торгових площ	0,1	6	0,6
12. Здатність формувати ефективну рекламу	0,03	5	0,15
Разом	1	80	6,97

Далі проведемо SWOT-аналіз досліджуваного торговельного підприємства. Для побудови матриці SWOT-аналізу ми склали профіль середовища, який

відображає вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу торговельного підприємства ТОВ «Лім-Трейд»

	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток економіки країни; - соціально-політична стабільність - обслуговування додаткових груп споживачів; - входження у нові ринки (сегменти) - розширення діяльності для задоволення потреб споживачів; - споріднена диверсифікація; - можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; - самозаспокоєність ключових конкурентів швидке зростання ринку 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання курсу іноземної валюти - ймовірність виникнення нових Конкурентів; - поява товарів-замінників; - уповільнений темп зростання ринку або спад; - зростання тиску конкурентів; - виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками; - зміни в потребах і смаках споживачів - соціально-політична нестабільність
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
<ul style="list-style-type: none"> - конкурентні переваги в ціні та якості; - знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів; - концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку; - достатні фінансові ресурси; - позитивний імідж на регіональному ринку; - здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу; - імідж надійного партнера; - обґрунтований «стратегічний набір» 	<p>ЗАХОДИ:</p> <p>Привернення уваги можливих споживачів шляхом проведення широкомасштабної рекламної кампанії. Введення системи знижок Стажування та навчання працівників Збільшення переліку послуг. Розробка ефективної системи мотивації задля підвищення результативності праці. Збільшення асортименту товарів за рахунок диверсифікації. Розвиток стратегічного планування на підприємстві</p>	<p>ЗАХОДИ:</p> <p>Збільшення витрат на реалізацію програм навчання фахівців. Проведення активної рекламної кампанії. Введення додаткових знижок для постійних клієнтів та деяких категорій населення. Переоснащення торговельної зали Розвиток кадрової політики на підприємстві. Пошук нових постачальників. Відкриття нових магазинів у спальних районах міста</p>
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
<ul style="list-style-type: none"> - відсутність реальних конкурентних переваг; - постійні атаки з боку ключових конкурентів; - нижчі за середні темпи зростання - брак дій для пом'якшення конкурентного тиску; - неефективна система мотивацій; - відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку; - вузька спеціалізація; - брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції 	<p>ЗАХОДИ:</p> <p>Формування асортиментної політики, тісно пов'язаної із диверсифікацією в напрямку розширення асортименту. Використання принципів цінової дискримінації клієнтів. Використання стратегії маркетингу, що носитиме «нагадувальний» характер. Здійснення постійного моніторингу ринкової ситуації. Оцінка конкурентної позиції підприємства та формування заходів щодо її розвитку. Проведення аналізу потреб споживачів з метою виявлення розбіжності між їх уподобаннями та існуючою асортиментною політикою на підприємстві</p>	<p>ЗАХОДИ:</p> <p>Пошук нових постачальників. Привернення уваги нових споживачів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів послуг. Перегляд організаційної структури та штатного розпису з метою удосконалення системи мотивації праці на підприємстві. Використання стратегії «скорочення зайвого» з метою відновлення втрачених позицій та запобігання збільшенню надлишкових витрат та втрат у майбутньому</p>

За результатами проведеного стратегічного аналізу можемо зробити висновок, що найбільшу небезпеку для підприємства становлять зростання курсу іноземної валюти, оскільки це вплине на зростання ціни продукції; ймовірність виникнення нових конкурентів, які можуть демпінгувати ціни, або пропонувати більш широкий вибір продукції, відповідно буде зростати тиск з боку конкурентів; соціально-політична нестабільність, яка суттєво впливає на рівень купівельної спроможності, інфляція тощо.

Для оцінки досягнутого рівня інтенсифікації діяльності ТОВ «Лім-Трейд» використовують дані таблиці 2.4.

Як видно з таблиці 2.4, чистий дохід ТОВ «Лім-Трейд» у 2020 р. порівняно з 2019 р. зріс на 30,0 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 15,4 %. Продуктивність праці протягом 2019-2021 рр. збільшувалася. Середньооблікова чисельність працівників підприємства протягом досліджуваного періоду зросла.

Таблиця 2.4 – Характеристика показників інтенсифікації діяльності ТОВ «Лім-Трейд» за 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Темп зростання, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	17256	22432,8	25880,5	130,0	115,4
Продуктивність праці, грн	154,1	180,9	202,2	117,4	111,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	112	124	128	110,7	103,2
Матеріальні витрати, тис грн.	8754	9105	9255,0	104,0	101,6
Вартість основних фондів на кінець року, тис грн.	652	721	689,2	110,6	95,6
Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн.	3446,5	3787,8	4125,7	109,9	108,9
Матеріаловіддача, грн	2,0	2,5	2,8	125,0	112,0
Віддача основних засобів, грн.	26,5	31,1	37,6	117,4	120,9
Фонд оплати праці, тис грн	6883,2	12284,0	14284,8	178,5	116,3

Матеріальні витрати ТОВ «Лім-Трейд» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 4,0 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 1,6 %. Середньорічна вартість основних фондів на кінець року зменшилась. Фонд оплати праці

працівників підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 78,5 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 16,3 %.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства – комплексне вивчення фінансового стану підприємства з метою оцінки досягнутих фінансових результатів, що проводиться за допомогою методів статистичного, економічного і фінансового аналізу за даними трьох потоків інформації: нормативної, планової та фактичної, відображеної в бухгалтерській (фінансовій) звітності підприємства.

Щоб забезпечити економічно ефективні результати виробничо-господарської діяльності на різних рівнях ієрархічної структури функціонування й управління ТОВ «Лім-Трейд», необхідна певна система показників, ефективна для кожного рівня. Передусім треба чітко визначити цілі, завдання та функції підприємств і організацій кожного рівня, після чого стануть ясними потреби у відповідних показниках, за допомогою яких можна кількісно та якісно оцінювати результати виробничо-господарської діяльності на кожному рівні управління.

Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Лім-Трейд» є засобом систематичного всебічного контролю, а також порівняння досягнутих показників з рівнем минулих років. Ресурсний потенціал підприємства визначається наявністю майна, сформованого за відповідними джерелами фінансових надходжень. Майновий стан суб'єкта господарювання характеризується кількістю і якістю активів, які відображені в балансі підприємства. В процесі аналізу необхідно здійснити об'єктивну оцінку вартості майна (ресурсів) в цілому, а також тієї частки, що знаходиться реально у власності і розпорядженні підприємства. Другий напрямок аналізу – це аналіз стану довгострокових постійних активів підприємства і рівня забезпечення його оборотними активами для господарської діяльності. Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство має певне майно, яке належить йому на правах власності чи володіння. Усе майно, яке належить підприємству і відображене в його балансі, становить його активи (таблиця 2.5) (додатки А1-А3).

Як видно з таблиці 2.5, власний капітал у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 18,8 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 10,7 %. Зобов'язання

ТОВ «Лім-Трейд» протягом досліджуваного періоду мали змінний характер. Фондоозброєність праці у 2020 р. порівняно з 2019 р. залишалася без змін.

Таблиця 2.5 – Показники майнового стану ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 – 2021 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Власний капітал, тис грн	3558,5	4227,8	4680,2	18,8	10,7
Залучений капітал, тис грн	384,1	420,2	199,5	9,4	-52,5
Вартість основних засобів на кінець року, тис грн	652	721	689,2	10,6	95,6
Вартість оборотних активів на кінець року, тис грн	3446,5	4129,0	4122,4	19,8	-0,2
Фондоозброєність, тис грн./особу	5,8	5,8	5,4	-	19,6
Дебіторська заборгованість, тис грн	3312	3932	3863,2	18,7	-1,7
Кредиторська заборгованість, тис грн	472,4	539,5	200,0	14,2	-62,9

Для визначення ефективності діяльності ТОВ «Лім-Трейд» проаналізуємо елементи операційних витрат (таблиця 2.6). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.6 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 – 2021 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021р.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Матеріальні затрати, тис грн	8754	9105	9255,0	4,0	1,6
Витрати на оплату праці, тис грн	2412	2839	3198,0	17,7	12,6
Відрахування на соціальні заходи, тис грн	792	884	956	11,6	8,1
Амортизація, тис грн	263	302	351	14,8	16,2
Інші операційні витрати, тис грн	1175	1304	1487	11,0	14,0
Разом	13396	14434	15247	7,7	5,6

Як видно з таблиці 2.6, матеріальні затрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 4,0 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 1,6 %. Витрати на

оплату праці протягом 2019-2021 рр. зростають, відповідно, зростають і відрахування на соціальні заходи.

Амортизаційні нарахування протягом 2019-2021 р. зросли.

Для кращої наочності відобразимо елементи витрат графічно (рисунок 2.1).

Загалом, операційні витрати ТОВ «Лім-Трейд» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 7,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 5,6 %.

Для оцінки діяльності ТОВ «Лім-Трейд» за 2019-2021 рр. використаємо дані таблиці 2.7. Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 1 «Баланс» (додатки А1-А3); форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

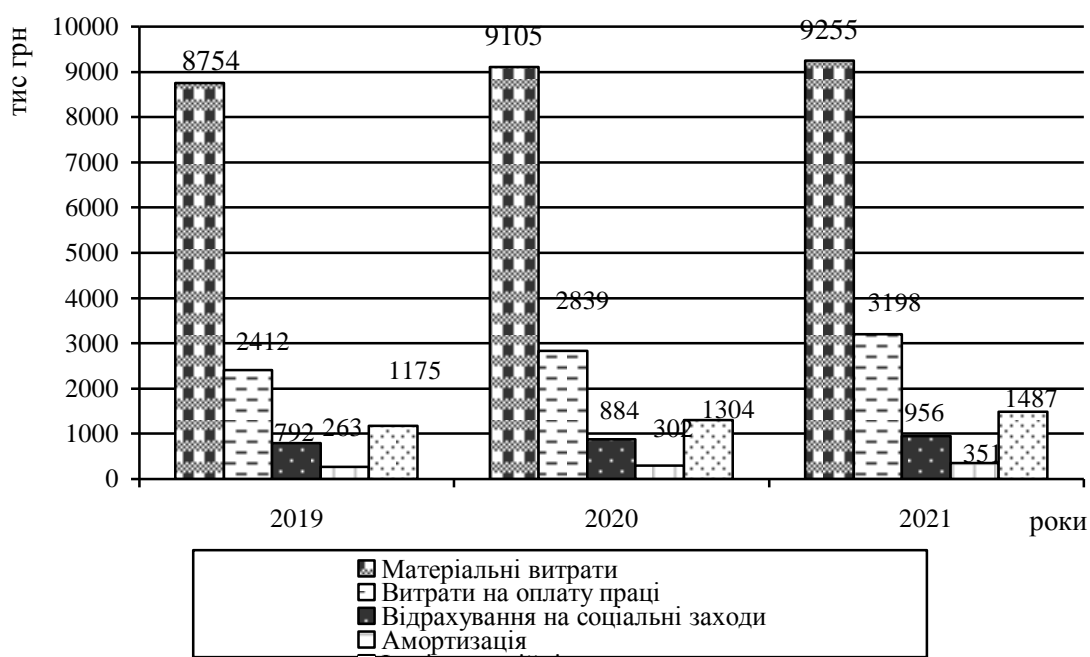


Рисунок 2.1 – Динаміка витрат матеріалів ТОВ «Лім-Трейд» за 2019-2021 рр.

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ТОВ «Лім-Трейд», слід зазначити, що її зміна пов'язана зі зміною обсягу виробленої продукції. Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу у 2020-2021 рр. дещо вищі, ніж темпи зростання собівартості, що, безумовно, є позитивним явищем. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції.

У 2021 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Лім-Трейд» порівняно з 2020 р. зменшилися на 18,7 %. Впродовж 2019-2021 рр. підприємство

отримувало прибутки. У 2021 р. порівняно з 2020 р. чистий прибуток зріс на 24,0 %. У 2021 р. порівняно з 2020 р. рентабельність продукції зросла на 34,0 %.

Таблиця 2.7 – Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 – 2021 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	17256	22432,8	25880,5	30,0	15,4
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	16158	20520,7	19238,5	27,0	-6,2
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,94	0,91	0,74	-3,2	-18,7
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	510	972,1	1205,8	90,6	24,0
Рентабельність реалізованої продукції, %	3,2	4,7	6,3	46,9	34,0
Вартість основних фондів на кінець періоду, тис грн.	652	721	689,2	10,6	-4,4
Фондовіддача, грн.	26,5	31,1	37,6	17,4	20,9
Фондомісткість, грн.	0,038	0,032	0,027	-15,8	-15,6
Товари, тис грн.	82	127	176,5	54,9	39,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч.	112	124	128	10,7	3,2
- робітників	93	103	107	10,8	3,9
Продуктивність праці працівника, тис грн./особі	154,1	180,9	202,2	17,4	11,8
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	185,5	217,8	241,9	17,4	11,1
Фонд заробітної плати, тис грн	6883,2	12284,0	14284,8	78,5	16,3
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	5121,4	8255,4	9300,0	61,2	12,7

Протягом 2019-2021 рр. спостерігається збільшення продуктивності праці як працівників, так і робітників, що характеризує підприємство з позитивної сторони.

Фонд оплати праці впродовж досліджуваного періоду зростає, що обумовлено зростанням посадових окладів і збільшенням рівня мінімальної заробітної плати, виплатою премій, надбавок.

Наразі існує необхідність пошуку шляхів підвищення економічної

ефективності діяльності підприємства, одним з яких є визначення стану основних фондів підприємства.

Підвищення ефективності використання основних фондів підприємства є одним з основних питань в умовах переходу до ринкових відносин. Від вирішення цієї проблеми залежить фінансовий стан. Тому актуальною проблемою є визначення ефективності основних фондів підприємства, з урахуванням оцінки їх технічного стану, виявлення резервів їх підвищення, а також виявлення найбільш важливих чинників, які впливають їх ефективність.

В умовах ринкової економіки в Україні відбуваються істотні зміни в механізмі функціонування торговельних підприємств, зумовлені економічними реформами, що проводяться в країні. У торговельному секторі економіки функціонує значна кількість підприємств, управління діяльністю яких охоплює широкий спектр питань організаційного, економічного і фінансового характеру, якість вирішення котрих багато в чому визначається станом оборотного капіталу. Його наявність, достатність, міра завантаження в обороті, забезпеченість джерелами фінансування зумовлюють рівень ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості підприємств.

Рациональна й ефективна система управління оборотним капіталом є чинником поліпшення фінансового й організаційного стану торговельних підприємств. Стан і використання оборотного капіталу торговельного підприємства залежать від стану економіки держави в цілому. Багато фінансових труднощів, що виникають на сьогодні в різних ланках процесу відтворення, прямо або побічно пов'язані з недоліками в організації і використанні оборотного капіталу. Такі труднощі породжені цілком певними невідповідностями між стадіями руху останнього.

Оборотний капітал не можна розглядати тільки як спрямування коштів. Для підприємств велике значення має стан оборотних активів, у тому числі і власного оборотного капіталу, оскільки їх наявність і структура визначає фінансовий стан господарюючого суб'єкта. ТОВ «Лім-Трейд» постійно має потребу в додатковому оборотному капіталі (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз зміни структури оборотних активів на кінець року ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 - 2021 рр.

Оборотні активи	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Товари	82	2,4	127	3,1	176,5	4,3
Дебіторська заборгованість	3312	91,9	3932	95,2	3863,2	93,7
Грошові кошти та їх еквіваленти	48	1,4	59	1,4	68	1,6
Інші оборотні активи	4,5	0,1	11	0,3	15,6	0,4
Усього	3446,5	100,0	4129,0	100,0	4122,4	100,0

Аналізуючи дані таблиці 2.8, можна відмітити, що у структурі оборотних активів ТОВ «Лім-Трейд» переважає дебіторська заборгованість, частка якої протягом досліджуваного періоду складала більше 91,0 %. Наступну позицію складають товари, питома вага яких протягом досліджуваного періоду незначно зросла з 2,4 % у 2019 р. до 4,3 % у 2021 р.

Для кращої наочності відобразимо структуру оборотних активів ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 – 2021 рр. графічно (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «Лім-Трейд» за 2019-2021 рр.

Аналіз структури оборотних коштів дає можливість використання кількісних характеристик матеріального процесу відтворення через оцінювання

величини залишків оборотних коштів, що постійно утворюються на кожній стадії їх кругообігу. Так, у структурі оборотних коштів протягом періоду, що нами досліджено, спостерігалися серйозні перекоси: у товарно-матеріальні цінності було вкладено в середньому 26,8 % їх загальної суми, тоді як в дебіторську заборгованість було відвернуто близько 64,2 %.

Мізерну частку складають інші оборотні активи.

Виробничий потенціал підприємства являє собою складну систему, тому рівень ефективності його використання характеризується не одним, а сукупністю показників (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 - 2021 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2019р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Фондовіддача, грн	26,5	31,1	37,6	17,4	20,9
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,038	0,032	0,027	-15,8	-15,6
Матеріаловіддача, грн	2,0	2,5	2,8	25,0	12,0
Матеріаломісткість господарської діяльності, грн	0,51	0,41	0,36	-19,6	-12,2
Продуктивність праці, грн	154,1	180,9	202,2	17,4	11,8

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна відмітити, що зростання фондівіддачі при одночасному зменшенні фондомісткості господарської діяльності, свідчить про ефективне використання основних засобів.

Натомість, відмічається зростання матеріаловіддачі при одночасному зменшенні матеріаломісткості господарської діяльності, що свідчить про зменшення суми матеріальних витрат підприємства.

Для кращої наочності відобразимо використання виробничого потенціалу підприємства графічно (рисунок 2.3).

В організаційній та управлінській роботі фінансова діяльність займає особливе місце. Від неї багато в чому залежить своєчасність та повнота фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності та розвитку

підприємства, виконання фінансових зобов'язань перед державою, населенням та іншими суб'єктами господарювання.

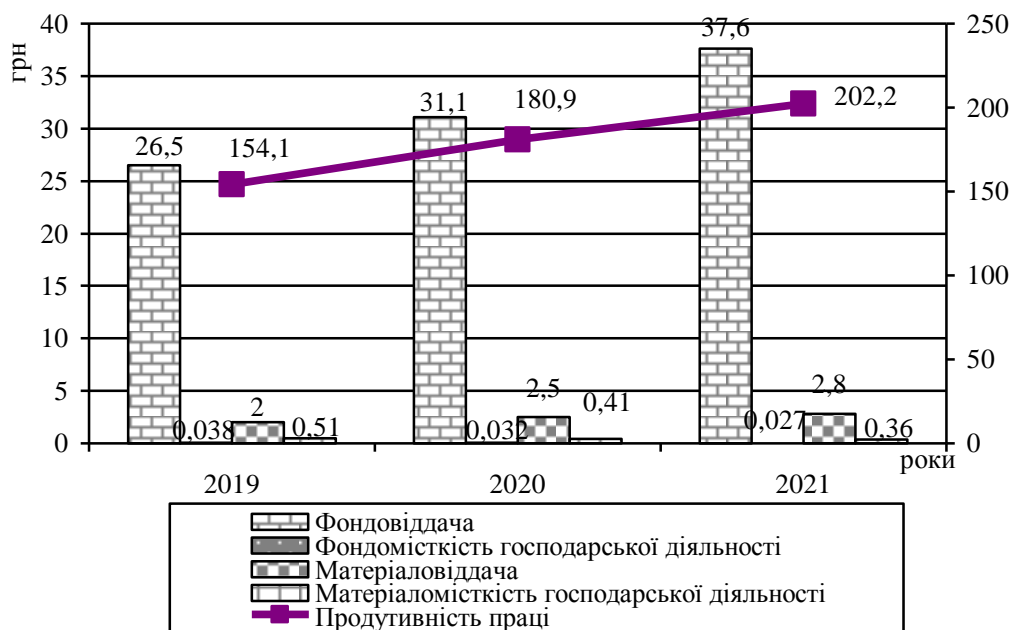


Рисунок 2.3 – Динаміка виробничого потенціалу
ТОВ «Лім-Трейд» за 2019-2021 рр.

Ефективність системи управління на ТОВ «Лім-Трейд» можна оцінити за даними таблиці 2.10.

У 2020 р. операційний прибуток порівняно з 2019 р. збільшився у 2,7 рази, а у 2021 р. – у 2,1 рази. Впродовж досліджуваного періоду спостерігається зростання як загального фонду заробітної плати, так і фонду заробітної плати управлінських працівників. Обсяг реалізації на одного управлінського працівника ТОВ «Лім-Трейд» збільшився. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності ТОВ «Лім-Трейд» суттєвих змін не зазнала. Частка заробітної плати управлінців у загальному фонді оплати праці залишалась практично на рівні 19,0 %.

Аналізуючи рівень основних техніко-економічних показників діяльності за 2019-2021 рр. можна сказати в загальному, що спостерігається тенденція збільшення обсягів діяльності та покращення фінансових результатів. Позитивним явищем є підвищення продуктивності праці та оплати праці

відповідно.

Таблиця 2.10 - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 – 2021 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис.грн	17256	22432,8	25880,5	30,0	15,4
Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	осіб	112	124	128	10,7	3,2
		19	21	21	10,5	-
Операційний прибуток	тис.грн	380	1007,1	2150,4	у 2,7 рази	у 2,1 раза
Загальні операційні витрати	тис.грн	16876	21425,7	23730,1	27,0	10,8
Адміністративні витрати	тис грн	718	905	1562,1	26,0	72,7
Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	6883,2	12284	14284,8	78,5	16,3
		1307,8	2395,4	2814,1	83,2	17,5
Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис грн	908,2	1068,2	1232,4	17,6	15,4
Операційний прибуток на одну гривню витрат на управління	грн	0,53	1,1	1,4	у 2,1 раза	27,3
Питома вага витрат на управління в загальних операційних витратах	%	4,3	4,2	6,6	-2,3	57,1
Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	17,0	16,9	16,4	-0,6	-3,0
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	19,0	19,5	19,7	2,6	1,0

Таким чином, аналіз господарської діяльності ТОВ «Лім-Трейд» дає можливість зробити висновок про значне ефективне управління даним господарюючим суб'єктом, що пов'язано зі зростанням прибутковості та рентабельності діяльності, приростом обсягів виробництва та реалізації продукції. Впродовж 2019-2021 рр. ТОВ «Лім-Трейд» нарощувало масштаби своєї діяльності, через що й покращуються фінансові результати.

2.2 Аналіз забезпеченості персоналом на ТОВ «Лім-Трейд»

Традиційно, основними функціями управління персоналом є планування, організація, мотивація, контроль. При цьому основною функцією, яка без перебільшення залишається найбільш важливою в процесі управління, є планування. Процеси цифровізації змінюють підходи до управління підбором працівників. Якщо ще кілька років тому успішні компанії прагнули знайти висококваліфікованих працівників, пропонуючи їм високий рівень заробітної плати, то сьогодні цей підхід повністю дискредитував себе і реформувався в об'єктно-орієнтований аналіз. Даний аналіз будується на підборі працівників за машинним підбором даних, виявленні емпіричних закономірностей за приватними даними, які є найбільш потрібними для працедавця. Наприклад, використовуючи соціальні мережі професійного характеру, або спеціалізовані дошки оголошень, рекрутери отримують кола кандидатів, які мають найбільш необхідні вимоги для формування виробничих процесів. В основі такої системи є пошук персоналу за оголошенням вільної вакансії, на яку бажаючі спеціалісти мають можливість відгукнутися, надіславши власні резюме. Спеціальні алгоритми обробляють великий поті заявок і дозволяють вибрати кілька кандидатів, які найбільше відповідають параметрам вакансії.

В таких автоматизованих умовах формується професійний, психологічний та соціальний портрет кандидата. При цьому для вирішення поточних завдань підприємства, оцінюється не тільки професійні навички кандидата, але і інші особисті якості, які необхідні працівникові для того, щоб він міг не тільки виконувати поставлені завдання, але легко влитися в колектив. Спеціальні алгоритми дозволяють виявити велику кількість таких характеристик, зокрема виявити тих людей, які мають багатогранну особистість і широкі кола інтересів. Приймається до уваги також суспільне життя, благополуччя, хобі, характер та настрої кандидата. Після поверхневого розгляду всіх резюме, необхідно проводити роботу над помилками, які дозволяють відхилити тих людей, які

потенційно не зможуть стати членами команди. Після другого етапу перевірки відбувається співбесіда кандидата, яка відіграє найважливішу роль у подачі та захисті резюме. Для того щоб відібрати персонал, відділ кадрів формує стандартизовані запитання, які дозволяють оцінити не тільки професійні якості, але і так звані Soft Skills.

Для абсолютної більшості вітчизняних компаній оцінювання кандидата за професійними якостями, а також за їхніми індивідуальними якостями залишається в ручному режимі на багатьох підприємствах. Але вже сьогодні створюються спеціальні алгоритми машин, які дозволяють в автоматизованому режимі оцінити всіх кандидатів та підібрати кращих з них. Поки такі системи імplementовані в зарубіжних практиках HR, де обробляються тисячі заявок від населення на те, щоб потрапити на оголошену вакансію. Така програма використовується і для попереднього автоматизованого інтерв'ю із потенційним працівником, де враховується професіоналізм, самопочуття, настрої та пріоритети, а також емоційна основа, яка оцінюється на базі аналізу тембру голосу, напруженості та відтінків мови.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «Лім-Трейд» (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Склад і структура працівників ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 - 2021 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	112	124	128	100,0	100,0	100,0
Керівники	5	6	6	4,5	4,8	4,7
Фахівці	9	10	10	8,0	8,1	7,8
Технічні службовці	5	5	5	4,5	4,0	3,9
Робітники	93	103	107	83,0	83,1	83,6

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ТОВ «Лім-Трейд» (таблиця 2.11), можна зробити висновок, що переважну

частину працівників ТОВ «Лім-Трейд» становлять робітники. Питома вага робітників у загальній чисельності зайнятих протягом 2019-2021 рр. незначно коливалася і складає більше 83,0 %, а керівників менше 5,0 % за аналогічний період. Чисельність фахівців упродовж досліджуваного мала змінний характер.

Для кращої наочності динаміку структури персоналу ТОВ «Лім-Трейд» відобразимо графічно (рисунок 2.4).

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників ТОВ «Лім-Трейд» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2019-2021 рр. збереглися, це свідчить про особливості діяльності ТОВ «Лім-Трейд».

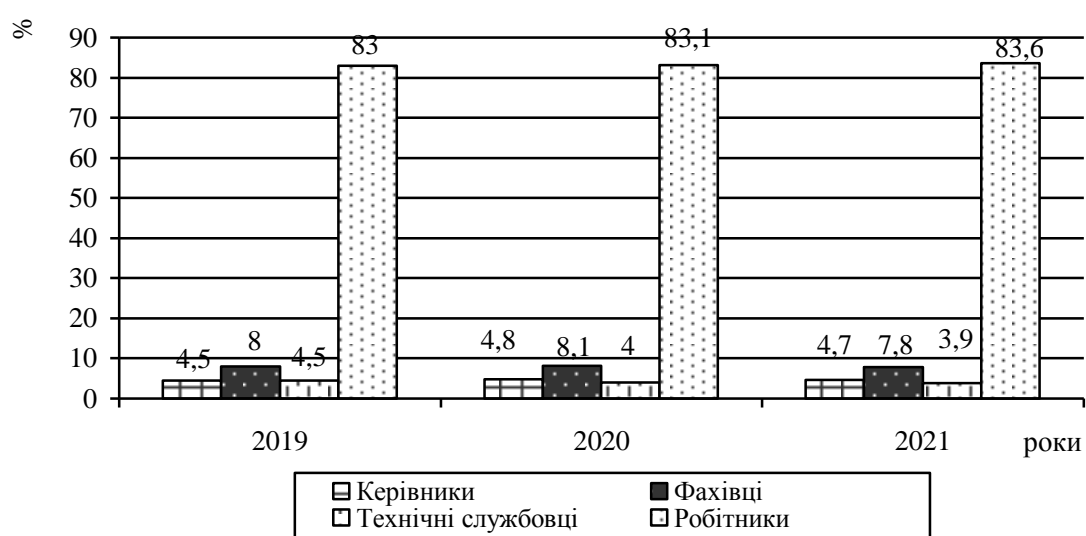


Рисунок 2.4 – Структура чисельності ТОВ «Лім-Трейд» за 2019-2021 рр.

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу (таблиця 2.12).

Як бачимо, найбільшою є група від 31 до 45 років, її частка у всьому персоналі складає 52,7 % у 2019 р., 50,8 % у 2020 р. та 56,3 % у 2021 р. Чисельність працівників вікової категорії працівників до 30 років зросла з 27 осіб до 45 осіб. Наступною є група віком від 46 до 55 років. Серед працівників такого віку відбулося зменшення протягом досліджуваного періоду. Чисельність старших за 56 років протягом досліджуваного періоду мала змінний характер.

Таблиця 2.12 – Структура персоналу ТОВ «Лім-Трейд» за віком за 2019 - 2021 рр.

Категорії персоналу за віком	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	112	100,0	124	100,0	128	100,0
- до 30 років	27	24,1	34	27,4	45	35,2
- 31-45 років	59	52,7	63	50,8	72	56,3
- 46-55 років	19	17	16	12,9	7	5,4
- старші 56 років	7	6,2	11	8,9	4	3,1

Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ТОВ «Лім-Трейд» за віком графічно (рисунок 2.5).

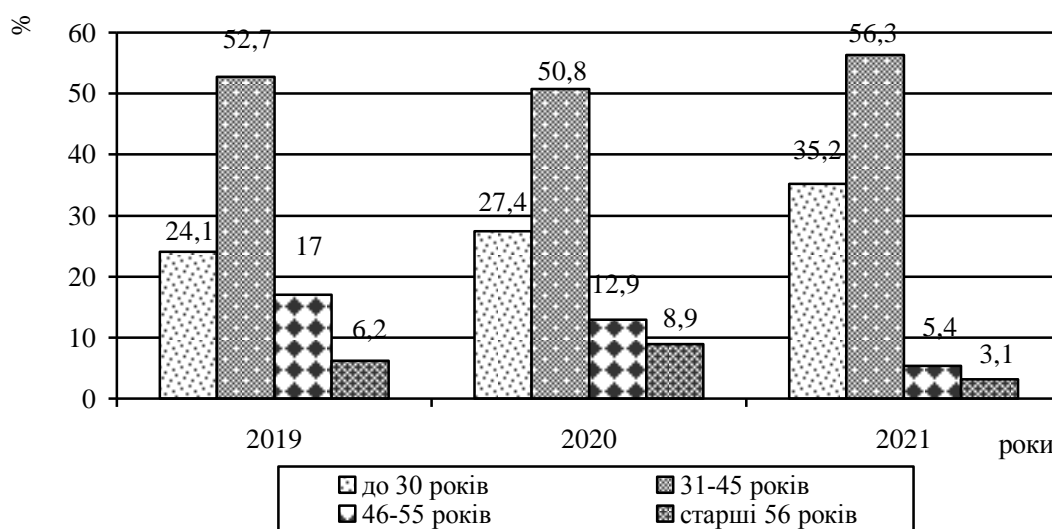


Рисунок 2.5 – Структура чисельності за віком ТОВ «Лім-Трейд» за 2019-2021 рр.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «Лім-Трейд» за стажем роботи (таблиця 2.13).

Найбільшу питому вагу у 2019-2020 рр. складають працівники з практичним досвідом роботи, стаж яких нараховує від 1 до 5 років. У 2021 р. найбільшу питому вагу займали працівники зі стажем 6-10 років – 57,8 %. Наступну групу складають працівники зі стажем від 11 до 20 років.

Отже, можна зробити висновок, що в колективі переважають працівники,

які мають достатній практичний досвід роботи.

Таблиця 2.13 – Структура персоналу ТОВ «Лім-Трейд» за стажем роботи за 2019 - 2021 рр.

Категорії персоналу за стажем роботи	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Абсолютне відхилення, осіб	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2020-2019pp	2021-2020pp
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	112	100,0	124	100,0	128	100,0	12	4
- 1-5 років	52	46,4	64	51,6	54	42,2	12	-10
- 6-10 років	50	44,6	49	39,5	74	57,8	-1	25
- 11-20 років	10	9,0	11	8,9	-	-	1	-11
- більше 20 років	-	-	-	-	-	-	-	-

Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ТОВ «Лім-Трейд» за віком графічно (рисунок 2.6).

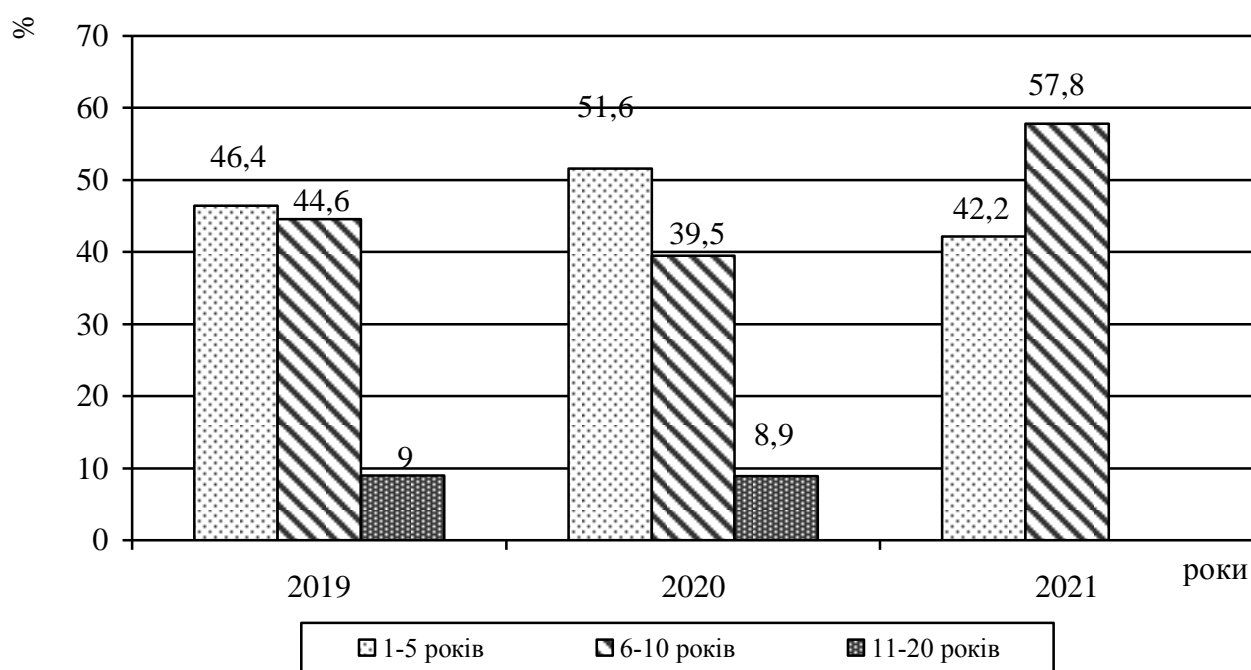


Рисунок 2.6 – Структура чисельності за стажем роботи ТОВ «Лім-Трейд» за 2019-2021 рр.

Наступним етапом, що доповнює аналіз динаміки чисельності і складу працівників є аналіз руху персоналу, який передбачає детальне вивчення

процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників підприємства. З цією метою вивчається загальний обсяг руху персоналу, причин звільнення персоналу (з диференціацією по категоріях персоналу).

Для цього необхідним є аналіз коефіцієнтів обороту по прийому, звільненню, плинності тощо (таблиця 2.14).

Проведені розрахунки дозволяють зробити наступні висновки. В цілому впродовж періоду, що аналізується, на підприємстві спостерігалася досить нестабільна ситуація, а плинність кадрів на підприємстві була досить помітною. З таблиці 2.14 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Лім-Трейд» протягом 2019-2021 рр. зростала.

Таблиця 2.14 - Аналіз руху персоналу ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 - 2021 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020-2019 рр.	2021-2020 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	112	124	128	12	4
Прийнято працівників, осіб	31	44	38	13	-6
Вибуло працівників, осіб	22	30	62	8	32
Коефіцієнт обороту по прийому	0,277	0,355	0,297	0,078	-0,058
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,196	0,242	0,484	0,046	0,242

У 2020 р. відбулося збільшення на 12 осіб, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 4 особи. При цьому у 2020 р. порівняно з 2019 р. було прийнято на 13 осіб більше, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 6 осіб менше. Причиною цьому стали особливості економічної ситуації в яку потрапило підприємство. Це в свою чергу стало причиною формування не дуже сприятливого психологічного клімату, а також незадоволення окремих працівників існуючою системою матеріального та нематеріального стимулювання праці.

Існування фактів звільнення (за різних причин) та прийняття на роботу працівників на підприємстві впродовж періоду, що аналізується, потребує проведення більш детального аналізу процесу плинності.

У той же час спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так,

кількість працівників, що вибула у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 8 осіб, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 32 особи.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 0,078 пункти, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 0,058 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 0,046 пункти, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,242 пункта.

Відобразимо мобільність персоналу ТОВ «Лім-Трейд» (рисунок 2.7).

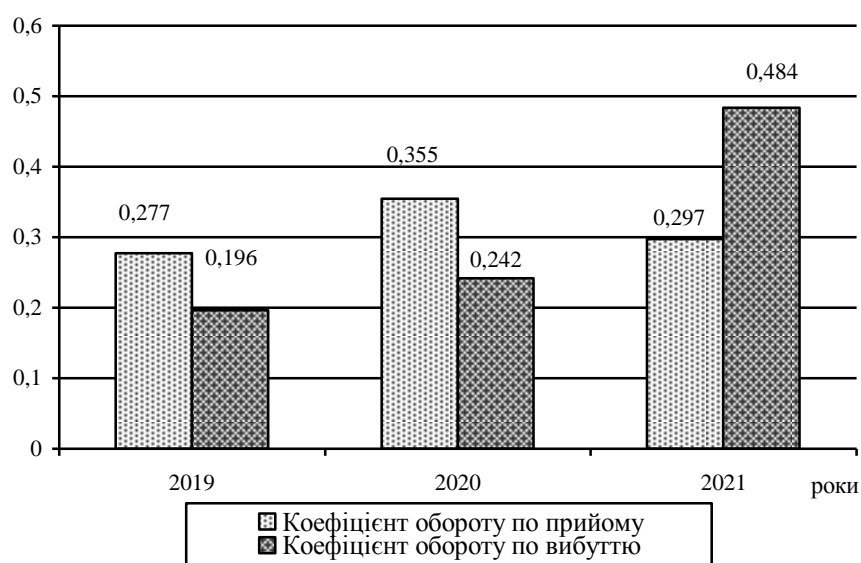


Рисунок 2.7 – Мобільність персоналу ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 - 2021 рр.

В сучасних умовах, коли загострюється протистояння виробників продукції, роль трудових ресурсів у забезпеченні ефективності виробництва суттєво зростає. Саме удосконалення бізнес-процесів, які пов'язані з управлінням персоналом може стати резервом для покращення основних показників результативності підприємства. Важливою детермінантою при цьому є впровадження ефективної системи оцінювання.

Проілюструємо зв'язок між впровадженням ефективної системи оцінювання персоналу та можливим зростанням результативності діяльності ТОВ «Лім-Трейд». Наразі підприємство застосовує метод «360 градусів» для оцінювання свого персоналу, не враховуючі ті методи, що застосовуються при прийомі на роботу нового співробітника. Оцінювання проводиться для всіх керівників

підрозділів та основних спеціалістів.

Оцінювання за допомогою методу «360 градусів» ґрунтується на виділених внутрішньокорпоративних компетенціях: загальних та управлінських, які зазначені в корпоративному кодексі підприємства. За методом «360 градусів» фахівець оцінюється своїм безпосереднім керівником, колегами та підлеглими, а також і він самостійно оцінює себе за переліченими вище компетенціями за п'ятибальною шкалою. Періодичність проведення – один раз перед закінченням маркетингового року. Так як на підприємстві відбувається каскадування за цілями, тобто спочатку визначається загальна мета на рік для компанії, потім вона деталізується і каскадується топ-менеджменту, їх цілі також деталізуються та передаються менеджерам середньої ланки і т.п, важливим методом в системі оцінювання є оцінювання за цілями.

Перед початком нового маркетингового року кожний керівник зазначає в своєму особистому кабінеті цілі за системою SMART. В кінці маркетингового року він та його керівник оцінюють, чи всі цілі досягнуті в повній мірі. Результати впливають на річне преміювання.

Дана методика оцінювання здійснюється за допомогою спеціальних таблиць – «матриць КРІ». Дані матриці передбачають оцінку результатів у відповідності із професійними обов'язками. Розроблений приклад такої матриці наведений в таблиці 2.15, у якій представлено оцінювання виконання КРІ менеджера відділу продажів ТОВ «Лім-Трейд».

Дана матриця відображає перелік цілей, на які має вплив менеджер з продажів; завдання, які має виконувати працівник протягом визначеного періоду та за допомогою яких дані цілі можуть бути досягнутими. Завдання ранжувани за своєю пріоритетністю із зазначенням вагомості. Визначені одиниці виміру, за допомогою яких вимірюється даний показник, а також планове значення та фактичний результат.

На основі цих даних розраховується індекс виконання, а також аналізується тенденція. У таблиці 2.16 представлено аналогічну матрицю для іншого працівника ТОВ «Лім-Трейд», якій працює на посаді менеджера із виробничих

закупівель.

Таблиця 2.15 - Оцінювання виконання КРІ менеджера відділу оптових продажів ТОВ «Лім-Трейд» в «Матриці КРІ»

Ціль	КРІ	Вага, %	Одиниця виміру	План	Факт	Індекс, %	Підсумок, %
Виконання плану продажів товару	Відсоток виконання плану за виручкою за продукцію	40	%	100	98	98	34,6
Скоротити оборотність дебіторської заборгованості за товаром	Коефіцієнт оборотності товару	25	дні	26	34	130,8	21,7
Скоротити дебіторську заборгованість за товаром	Сума дебіторської заборгованості на кінець періоду за товаром	25	грн	400000	480000	120	21,7
Підвищити задовільність клієнтів	Відсоток задовільності клієнтів	10	%	100	99	99	8,6
Підсумок:							86,6%

Пріоритетним завданням у його роботі є виконання заявок на закупівлю, які необхідні для виробничого процесу в певний строк. Було визначено, що другим за пріоритетністю завданням є співвідношення вхідних та ринкових цін на продукцію, яка закупуються.

Таблиця 2.16 - Оцінювання виконання КРІ менеджера відділу закупівель ТОВ «Лім-Трейд» в «Матриці КРІ»

Ціль	КРІ	Вага, %	Одиниця виміру	План	Факт	Індекс, %	Підсумок, %
Виконання плану виробничих закупівель	Відсоток виконання заявок на закупівлю в строк	40	%	100	95	95	38,0
Економія витрат на закупівлю	Коефіцієнт співвідношення вхідних та ринкових цін на сировину та матеріали	30	-	0,833	0,802	96,3	28,5
Оптимізація обсягів закупівель та економія складського простору	Сума залишків сировини та матеріалів	15	грн	100000	110000	110	14,3
Підвищити задовільність внутрішніх клієнтів	Відсоток задовільності внутрішніх клієнтів	15	%	100	99	99	14,3
Підсумок:							95,1%

Третім завданням є зменшення рівня залишків продукції. Четвертим показником є відсоток задовільності внутрішніх клієнтів. Відповідність оцінювання працівника здійснюється через співвідношення планового і фактичного значення. Після чого результати приводяться до підсумкового показника (грейду). Аналогічні матриці розробляються для інших фахівців, технічних службовців та робітників ТОВ «Лім-Трейд». Друга складова оцінювання передбачає зворотній зв'язок, тобто «зовнішню» оцінку працівника з позицій «члена команди». Приклад такої оцінки наведений в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Оцінка зворотного зв'язку (feedback) між безпосереднім керівником та його співробітником

Критерій	Вагомість критерію	Висока оцінка (100%)	Середня оцінка (50%)	Низька оцінка (0%)	Підсумок, %
Виконання пунктів посадової інструкції	30 %	Співробітник завжди виконує всі пункти своєї інструкції; у випадку необхідності виконує додаткові функції, які не передбачені інструкцією	Майже всі пункти виконуються. Невиконання окремих пунктів інструкції легко коректуються після роз'яснення керівника. Повторних роз'яснень та нагадувань не потрібно	Більшість пунктів інструкції не виконуються. Невиконання окремих пунктів повторюється, потрібні додаткові роз'яснення керівника.	95
Зони відповідальності	20 %	Співробітник повністю вирішує всі проблеми в зоні своєї відповідальності, в тому числі і нетрадиційні. Справляється з дорученнями, які не входять в зону його відповідальності	Співробітник має уявлення про свою зону відповідальності, переважно самостійно вирішує всі традиційні проблеми в межах своїх повноважень.	Співробітник має уявлення про свою зону відповідальності, але намагається обмежити її лише прописаними пунктами в посадовій інструкції. Деякі традиційні проблеми в його зоні відповідальності періодично не можуть бути вирішені без допомоги інших співробітників і керівників.	75
Контроль керівника	20 %	У випадку необхідності виконання функції контролю за діяльністю інших співробітників.	Потребує стандартний контроль керівника, в рамках регулярних зборів.	Потребує додатковий контроль і нагадування керівника за певними пунктами посадової інструкції. Керівник змушений повторно проводити роз'яснення.	80 %
Якість роботи	30 %	Співробітник завжди виконує роботу з високою якістю і намагається підвищувати її	Співробітник виконує роботу, виходячи із стандартних вимог до якості.	Співробітник не завжди виконує свої посадові обов'язки якісно.	50 %
				Підсумок	74,5 %

У стовбці «підсумок» вказується оцінка співробітника відділу закупівель як у попередньому прикладі. Розрахунок проводиться за аналогічною методикою. Дані критерії відображають роль і залученість працівника з таких позицій, як ефективність взаємодії, ефективність комунікацій, залученість в роботу, відданість власній справі.

Для того, щоб оцінювання було ефективним, слід дотримуватися таких правил зворотного зв'язку:

- зворотній зв'язок повинен бути конкретним;
- він повинен бути об'єктивним;
- повинен бути збалансованим, тобто повинен бути баланс позитивних та негативних прикладів;
- він повинен бути зрозумілим для співробітника;
- повинен бути орієнтованим на розвиток та включати план наступних дій.

За результатами проведеного оцінювання визначається середній підсумковий грейд за допомогою середньої арифметичної.

Отримане значення інтегрованого показника необхідно проаналізувати. По-перше, показник може слугувати, як вже зазначалося раніше, грейдом. Якщо, наприклад, необхідно визначити серед цілого відділу одного працівника для підвищення, то ним може стати той, що має найвищий інтегрований показник.

Якщо дана оцінка була просто плановою, то рекомендується розробити шкалу реагування на результати оцінки. Приклад такої шкали наведений у таблиці 2.18.

Дана система використовується при визначенні премій або підвищенні з періодичністю один раз в квартал. Таким чином, керівник ТОВ «Лім-Трейд» відслідковує динаміку оцінки своїх підлеглих та аналізує її. Результати моделювання показали, що така система оцінювання персоналу позитивно впливає на основні результативні показники діяльності ТОВ «Лім-Трейд», зокрема доход, згідно результатів економіко математичного моделювання, зростає на 18%.

Таблиця 2.18 - Шкала реагування на результати оцінювання персоналу ТОВ «Лім-Трейд»

Інтегрований показник	Реагування
95-100%	Працівник з таким результатом інтегрованого показника повинен бути обов'язково заохочений. Так показник говорить про те, що працівник легко справляється зі своїми обов'язками. Так як оцінювання пропонується проводити один раз на квартал, пропонується виплатити такому працівнику квартальну премію у розмірі 100% від місячної ставки. В той же час, пропонується переглянути показники КРІ та збільшити їх на наступний квартал, щоб працівник не втратив мотивацію та зацікавленість. Якщо є можливість підвищення працівника, то це необхідно зробити.
80-94%	Працівник показав добрий результат. З метою мотивації, він може бути заохочений також квартальною премією у розмірі 30% від місячної ставки. Проте керівник повинен виділити зони розвитку свого підлеглого та розробити план усунення недоліків
60-79%	Керівник повинен дуже уважно проаналізувати всі показники працівника. Повинен виділити зони розвитку. Необхідно провести бесіду з працівником, виявити причини недостатньої мотивації, вислухати його думку щодо своєї оцінки. Після цього, керівник разом із своїм підлеглим розробляє план розвитку та навчання, обирає наставника серед інших працівників, який буде допомагати оцінюваному працівнику. Переглядаються показники КРІ.
менше 60%	Ставиться питання про звільнення співробітника. Визначається випробувальний термін, щоб працівник мав можливість виправитися та покращити інтегральний показник.

Оцінивши поточний рівень праці, необхідно зазначити, що автоматизація управління персоналом, що відбувається в Україні є досить не□рівномірною. Абсолютна більшість підприємств не тільки не використовуються автоматизовані процеси в управлінні персоналом, однак взагалі побудовані на простих виробничих процесах, характерних індустріальному етапу розвитку економіки. Якщо ж говорити про сектор передових технологій, то тут можна знайти хороші практичні приклади використання автоматизованих систем управління персоналом. Саме такі підходи повинні стати передовими у формуванні політики управління персоналу на підприємствах України.

2.3 Оцінка організації мотивації персоналу на ТОВ «Лім-Трейд» в умовах турбулентності економіки

Малий бізнес здатний залучати до роботи на своїх підприємствах спеціалістів, які працюють на власний страх та ризик і навіть за меншу винагороду. Крім того, особливостями матеріальної мотивації є широке використання нетрадиційних систем оплати праці та її індивідуалізація (таблиця 2.19).

Таблиця 2.19 - Безтарифні системи організації заробітної плати

Варіант безтарифної системи	Характеристика	Особливості застосування
1	2	3
Розподільна (пайова) система	Визначення заробітку працівника на основі кількісного підрахунку особистого вкладу в загальні результати роботи колективу (коефіцієнт трудової участі, коефіцієнт трудової вартості) із застосуванням єдиних критеріїв оцінювання	Застосовування систем передбачає повну відповідальність трудового колективу за результати роботи підприємства. Основною вимогою нарахування заробітної плати працівнику є виконання роботи в повному обсязі й у встановлені терміни. Кінцеві результати роботи повинні підлягати точному виміру
Комісійна система	Визначення заробітної плати працівника на основі прямої залежності від обсягів реалізації товарів або послуг шляхом установлення: фіксованої суми за кожен продану одиницю, фіксованого процента від маржі за контрактом, фіксованого відсотка від обсягу реалізації, фіксованого відсотка від базової заробітної плати за умови виконання плану продаж	Має обмежене застосування, використовується для працівників відділів маркетингу або збуту. Забезпечує підприємству такі переваги: зміцнює його позиції на ринку, підвищує конкурентоспроможність, визначає прямий зв'язок результатів роботи із розмірами винагороди, сприяє скороченню непрямих витрат. Вимагає гнучкої системи винагород, яка передбачає диференційований підхід до встановлення нормативів за видами продукції, оскільки вони мають різну складність просування на ринку. Потребує визначення гарантованої частини заробітної плати, оскільки розрахунок заробітної плати лише за нормативом продаж робить її нестабільною
Ставка трудової винагороди	Визначення заробітної плати персоналу на основі встановлення певного відсотка від суми платежів, що надійшли фірмі від замовників	Застосовується при організації матеріального стимулювання працівників, які надають сервісні, консалтингові, інжинірингові послуги. Передбачає визначення гарантованого заробітку, що не залежить від обсягів замовлень

Кінець таблиці 2.19

1	2	3
Система «плаваючих» окладів	Визначення розміру посадового окладу керівників і спеціалістів у звітному місяці на основі результатів роботи за попередній місяць. Критеріями обрахунку є розмір прибутку, рівень продуктивності праці в підрозділі або на підприємстві, особистий внесок у кінцеві результати роботи	Набір критеріїв визначення розмірів окладу є нестабільним, він залежить від завдань, які вирішує той чи інший підрозділ. Відбувається спотворення соціально-економічного змісту посадового окладу, оскільки він у повному обсязі залежить від загальних результатів роботи підприємства або підрозділу. Частий перегляд розмірів окладів і різні принципи їх формування вимагає скоординованої та злагодженої роботи відповідних служб

Технологія побудови системи матеріальної мотивації включає такі етапи.

1. Розроблення політики у сфері оплати праці. У її межах необхідно визначити, яку стратегію стосовно конкурентів фірма планує проводити. У кожному випадку підприємець має чітко уявляти можливі наслідки своїх дій (таблиця 2.20).

2. Оцінювання розміру фонду оплати праці (далі – ФОП). Традиційно ФОП розглядають стосовно прибутку (до сплати податків) або сукупних витрат (що правильніше). Частка ФОП у прибутку не повинна перевищувати 15% – це традиційна практика багатьох компаній, цифра виведена як рекомендаційна, щоб не було пере витрат на персонал.

Таблиця 2.20 - Варіанти стратегії матеріальної мотивації

Дії	Найбільш імовірні наслідки
Платити мінімально можливу зарплату	Доведеться працевлаштовувати тільки недосвідчених співробітників. Забезпечена висока плинність кадрів. Утримати персонал і гарантувати його ефективну роботу практично неможливо
Платити на рівні середніх зарплат на ринку	Досвід і знання нових співробітників недостатні, доведеться їх навчати. Рівень плинності кадрів середній, але йти будуть кращі співробітники з тих, кого підготували
Платити вище за середній рівень зарплати на ринку	Можна вибрати гідних кандидатів. Співробітники будуть дорожити своєю роботою, плинність кадрів буде мінімальна. Деякі співробітники можуть отримувати більше, ніж коштують їх послуги на ринку
Платити по максимуму рівня зарплати на ринку або навіть вище	Можна запросити кращих із кращих на роботу у фірмі. Можна ставити високі плани й вимоги. Співробітники можуть перестати добре працювати через ефект переплати – виникає почуття незамінності й «зоряна хвороба». Велика ймовірність шантажу з боку співробітників – ефект «незамінного працівника»

3. Визначення структури компенсаційного пакету. Компенсаційний пакет – це сукупність видів матеріального й нематеріального стимулювання, які отримує

співробітник за результатами своєї праці в грошовому та негрошовому вираженні.

Головне правило розробки компенсаційного пакету – кількість грошей та інших благ, одержуваних продавцем, має бути прив'язане до результативності його діяльності. Якщо продавець воліє працювати за фіксовану заробітну плату й не поспішає обслуговувати чергового покупця, швидше за все такий співробітник магазину не потрібен. Робота продавця оцінюється за кількістю проданого ним товару, а не за вміння вчасно приходити на роботу і красиво стояти біля стелажа (хоча в окремих випадках може знадобитися й ця навичка).

Фіксуючи кількісні показники продажів, не варто забувати про якісні стандарти роботи. Якщо співробітник добре реалізує товар, але при цьому дозволяє собі запізнюватися на роботу, грубити покупцеві, це повинно позначитись на рівні його заробітної плати.

Друге правило – схема нарахування заробітної плати має бути зрозумілою для підлеглих (добре, коли вони самі можуть підрахувати, скільки заробили в поточному місяці). Складні коефіцієнти трудової участі, не зрозумілі навіть директорів магазину, а також необґрунтовані премії не стимулюють продавця працювати краще.

Третє правило – система оплати праці повинна сприйматися співробітниками як справедлива. Якщо на підприємстві прийнято від кожного по здібностям, але кожному по потребі, то варто очікувати звільнення успішних продавців, оскільки їх уже взяли на роботу в магазин конкурента. Якщо прийнято від кожного по потребам (магазину), кожному з примхи (керівника), результат буде таким самим. Якщо власник економить на торговельному персоналі, а продавці отримують менше за середній рівень заробітної плати в аналогічних магазинах, чи варто описувати результат? Структура компенсаційного пакета продавця-консультанта має включати такі елементи.

I. Базовий оклад – фіксована сума грошей, що виплачується працівникові за будь-яких обставин за якісно і вчасно виконані посадові обов'язки. Головне правило базового окладу – співробітники на одній посаді (в однаковій категорії) отримують однаково.

II. Доплати й надбавки – виплачуються співробітнику за особливі умови або зміст праці. Наприклад, надбавка за стаж роботи або виконання функцій, не передбачених посадовою інструкцією, доплата за роботу у вихідні та святкові дні.

III. Змінна частина – виплачується за результат роботи. Наприклад, відсоток від обсягу продажів, фіксований бонус за перевиконання плану або премія за результатами роботи в поточному періоді.

IV. Соціальний пакет – належить до нематеріальної мотивації. Сюди входять компенсації витрат, пов'язаних із виконанням працівником своїх обов'язків (наприклад, оплата проїзду в громадському транспорті) або виплати соціального характеру (забезпечення харчуванням, путівки з фонду соцстрахування тощо).

Змінна частина може залежати від індивідуальних чи колективних результатів роботи. Під час вибору варіантів змінної частини потрібно проаналізувати організацію продаж у магазині: – чи здійснюється облік особистих продажів кожного конкретного продавця; – чи враховуються продажі лише як результат роботи всього колективу (зміни)?

Якщо продавці забезпечують тільки обслуговування покупців (наприклад, продуктовий супермаркет), і визначити участь конкретного продавця в досягненні планових показників продажів неможливо, базова частина та надбавки можуть становити 70–90%. А змінна частина, що являє собою премію за колективні досягнення певних кількісних або якісних показників, – 10–30%.

На сьогоднішній день у ТОВ «Лім-Трейд» категорії працюючих доцільно розділити на категорії, що наведені в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 - Категорії працюючих в ТОВ «Лім-Трейд»

Рівень посади	Групи посад
1	Директор, топ-менеджери
2	Керівник відділу, менеджери середньої ланки
3	Керівник групи, старший спеціаліст
4	Спеціаліст
5	Спеціаліст початкового рівня
6	Робочі спеціальності

Нижче наведено відповіді на запитання фахівцям, що стосуються вибору та впорядкування стратегій мотивації співробітників, щоб домогтися від них найвищого рівня продуктивності. Це допомогло в проведенні дослідження, для отримання більш чіткого уявлення про те, яким чином мотивація може впливати на результати роботи. За результатами проведення інтерв'ю отримані ранжування, що наведені в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 - Ранжування елементів мотивації за результатами інтерв'ю, проведених із фахівцями ТОВ «Лім-Трейд»

Стратегія мотивації	Ранги, обрані групою фахівців	Ранги, обрані групою торговельного персоналу
Регулярне підвищення зарплати	1	1
Наявність комісії	2	3
Прихильність керівництва	3	6
Можливість кар'єрного зростання	4	5
Можливість отримання винагороди	5	2
Спілкування з клієнтами та їх вдячність	6	10
Підтримка цілей компанії	7	4
Робочі умови	8	8
Визнання колег	9	7
Гарний мікроклімат у колективі	10	9

Оцінювання ступеня узгодженості думок фахівців щодо вибору найкращої стратегії мотивації співробітників доцільно здійснити із використанням рангових коефіцієнтів Фехнера та Спірмена. Розраховано коефіцієнт Фехнера:

$$K_{\phi} = \frac{\sum C - \sum H}{\sum C + \sum H} = \frac{8 - 2}{8 + 2} = 0,6$$

Отримане значення коефіцієнта свідчить про погодженість думок фахівців щодо вибору найкращої стратегії мотивації співробітників ТОВ «Лім-Трейд».

Для підтвердження висновків обчислено коефіцієнт Спірмена:

$$K_c = \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^n (x_i^k - x_i^j)^2}{n^3 - n} = 1 - \frac{6 \cdot 50}{1000 - 10} = 0,697$$

Перевірка статистично значущої відмінності від нуля рангового коефіцієнта кореляції Спірмена ($H_0 : K_c$) = здійснена при $n = 10$; заданому рівні значущості критерію $\alpha = 0,06$; $Q = 0,03$; $SC = SC(10; 0,03) = 268$; $K_{10} = 330$. За вихідними

даними табл. 5 отримано:

$$\tau_{\max}^c = \frac{2 \cdot 268}{330} - 1 = 0,624$$

Оскільки $K_C = 0,697 > 0,624$, то гіпотеза про відсутність зв'язку відкидається.

Отже, за результатами проведеного інтерв'ю з менеджерами компанії та відповідними розрахованими значеннями коефіцієнтів Фехнера та Спірмена можна стверджувати, що фахівці мають єдиний погляд щодо вибору найкращої стратегії мотивації співробітників ТОВ «Лім-Трейд».

Для отримання інформації від співробітників на ТОВ «Лім-Трейд» було проведено інтерв'ю, яке полягало в тому, щоб отримати дані та проаналізувати мотиви працівників щодо покращення якості праці. Було проведено пілотне опитування співробітників ТОВ «Лім-Трейд». Збір інформації було здійснено за допомогою розробленої Google-форми.

Отже, питання були розроблені таким чином, щоб зрозуміти, які стратегії є найбільш ефективними для мотивації співробітників, і для того, щоб вони могли домогтися від них найвищих результатів. Переважна більшість співробітників відчують себе в безпеці завдяки своїй роботі, що створює відчуття стабільності та задоволеності. На рисунку 2.8 наведено результати відповідей працівників на запитання: «Чи згодні ви, що кар'єрне зростання є основним мотивом того, наскільки відповідально ви ставитеся до роботи?»

Результати анкетування свідчать, що 91,8% співробітників вважають можливість кар'єрного зростання дуже важливим фактором, який впливає на мотивацію персоналу та сприяє підвищенню ефективності праці. На рисунку 2.9 наведено результати відповідей працівників на запитання: «Чи згодні ви, що діюча система винагород ефективна і справедлива?»

63,9 % співробітників погодилися з тим, що система винагород є ефективною та справедливою, у той час як 36,1 % співробітників не згодні з цим положенням. Система винагород виглядає задовільною, тому немає причин намагатися поліпшити її, а замість цього слід зосередитися на інших

мотиваційних стратегіях.

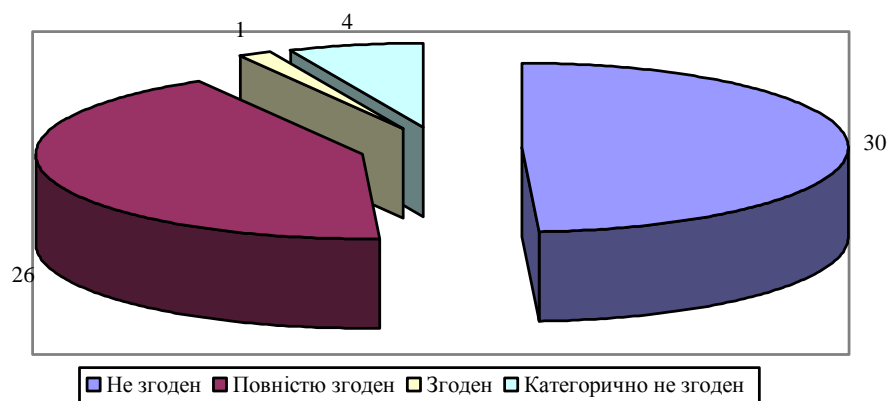


Рисунок 2.8 - Розподіл відповідей респондентів на питання щодо кар'єрного зростання на ТОВ «Лім-Трейд»

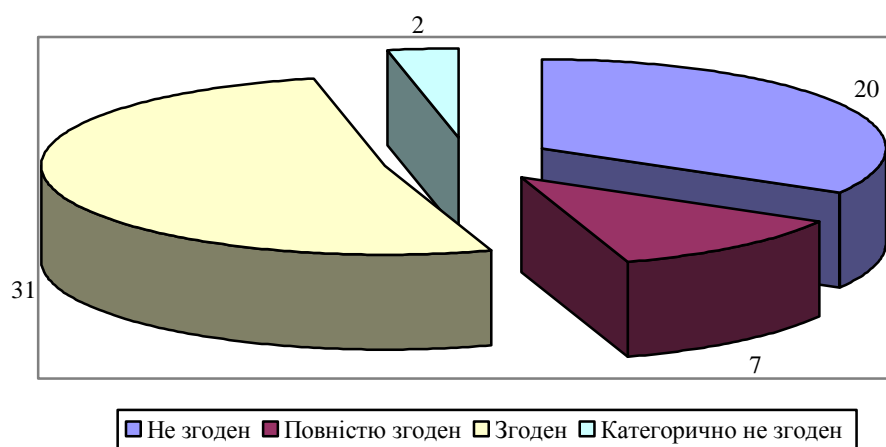


Рисунок 2.9 - Розподіл відповідей респондентів на питання щодо ефективності та справедливості системи винагород на ТОВ «Лім-Трейд»

Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 – 2021 рр. подано у таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 – Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 – 2021 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019pp	2021/ 2020pp
Фонд оплати праці штатних працівників у тому числі:	6883,2	12284,0	14284,8	78,5	16,3
- фонд основної заробітної плати	4471,7	7874,1	8928,0	76,1	13,4
- фонд додаткової заробітної плати всього	2318,5	4188,8	5173,6	80,7	23,5
з нього:					
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1485,1	2704,6	2897,4	82,1	7,1
Заохочувальні та компенсаційні виплати	93,0	221,1	183,2	у 2,4 раза	-17,1
Матеріальна допомога	70,0	104,5	122,0	49,3	16,7
Оплата за невідпрацьований час	1050,7	1432,7	1588,0	36,4	10,8

Як видно з таблиці 2.23, фонд оплати праці штатних працівників ТОВ «Лім-Трейд» впродовж 2019 – 2021 рр. зростає, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 76,1 %. Фонд основної заробітної плати у 2021 р. збільшився на 13,4 %. Аналогічних змін зазнав і фонд додаткової заробітної плати. Разом з тим, розмір надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 82,1 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 7,1 %.

Отже, на цьому підприємстві є відносна перевитрата у використанні фонду оплати праці. Така перевитрата грошових коштів може негативно позначитися на діяльності ТОВ «Лім-Трейд», оскільки це знижує прибуток підприємства, що може призвести до збитків. Причиною такої ситуації могло послужити те, що темпи зростання показників продуктивності праці працівників були нижчими за темпи зростання оплати праці.

Перевитрата заробітної плати можлива й за рахунок зміни структури виробництва. Загалом підвищення рівня зарплати повинно позитивно позначитися на діяльності компанії, оскільки у працівників при цьому зростає стимул якісніше виконувати свої обов'язки, відповідальніше ставитися до своєї роботи, не

порушуючи трудової дисципліни.

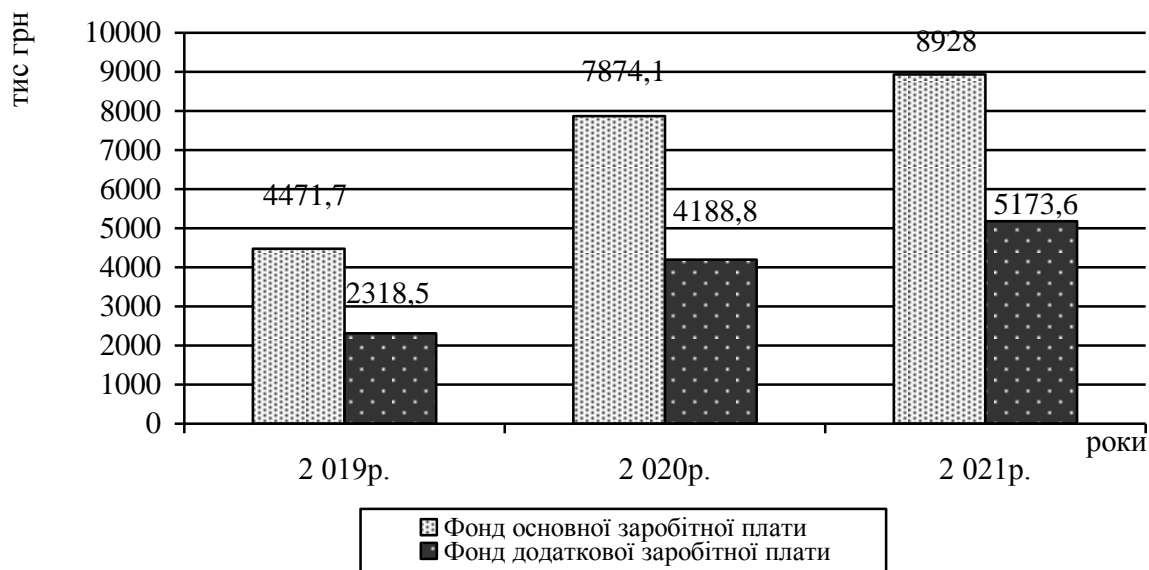


Рисунок 2.10 – Склад фонду оплати праці ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 - 2021 рр.

Не менш важливим є порівняння розподілу працівників за розмірами заробітної плати, що встановився на підприємстві за останні три роки дослідження (таблиця 2.24).

Таблиця 2.24 – Розподіл працівників за розмірами заробітної плати ТОВ «Лім-Трейд» 2019 – 2021 рр.

Показник	Дані по рокам			Відхилення, +/-	
	2019	2020	2021	2020/ 2019 рр	2021/ 2020 рр
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу за місяць, всього у тому числі у розмірі:	103	114	119	11	5
від однієї мінімальної заробітної плати до 4000,0	10	-	-	-10	-
від 4000,01 до 5000,00	11	7	-	-4	-7
від 5000,01 до 5500,00	13	10	-	-3	-10
від 5500,01 до 6000,00	23	14	11	-9	-3
від 6000,01 до 7000,00	22	34	30	12	-4
від 7000,01 до 8000,00	10	21	37	11	16
від 8000,01 до 15000,01	14	20	31	6	11
від 15000,01 до 20000,01	-	8	10	8	2
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць	98	110	120	12	10

За даними наведеними у таблиці 2.24 бачимо, що кількість штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу за місяць у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 11 осіб, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 5 осіб. Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 5500,0 грн до 6000,00 грн. у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 9 осіб, а у 2021 р. – на 3 особи.

Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 6000,0 грн до 7000,00 грн. у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 12 осіб, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 4 особи. Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 8000,0 грн до 15000,00 грн. у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 6 осіб, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 11 осіб. Кількість працівників, яким було виплачено від 15000,0 грн. до 20000,0 грн склала 10 осіб у 2021 р.

ТОВ «Лім-Трейд» гарантує щорічний перегляд рівня заробітних плат працівників, в залежності від рівня інфляції країни, а також моніторингу рівня заробітних плат конкурентів, залишаючись конкурентною серед інших компаній. Сітку заробітної плати наведено у таблиці 2.25.

Таблиця 2.25 - Сітка заробітної плати персоналу ТОВ «Лім-Трейд»

Посада	Осно- вна ЗП 01. 01. 2020 р.	Осно- вна ЗП 01. 0.1. 2021 р.	Рівень 1			Рівень 2		
			бонус Pro	бонус KPI	суку- пний дохід	бонус Pro	бонус KPI	суку- пний дохід
Комплектувальник товарів, продавець непродовольчих товарів, оператор комп'ютерного набору	6200	6671	1001	667	8339	1668	667	9006
Касир торговельного залу	6340	6750	1013	675	8438	1688	675	9113
Охоронник, касир	6400	6784	1018	678	8480	1696	678	9158
Молодший фахівець з постачання, старший касир	6800	7004	1051	700	8755	1751	700	9455
Інспектор з кадрів	7300	7519	1128	752	9399	1880	752	10151
Завідувач кас, старший приймальник товарів, старший продавець	7800	8034	1205	803	10043	2009	803	10846
Адміністратор	8300	8549	1282	855	10686	2137	855	11541
Бухгалтер	9900	10197	1530	1020	12746	2549	1020	13766
Керівник з продажу	10800	11124	1669	1112	13905	2781	1112	15017

Система преміювання праці у компанії полягає у забезпеченні права кожного працівника на премію, яка залежить від його індивідуальних досягнень та професійного розвитку (бонус Pro), а також премії, яка залежить від результатів магазину та колективного результату команди (бонус KPI). Система премій:

- вводить після інтеграційного терміну нового працівника – 1 міс.;
- залежить від досягнення якісних і кількісних цілей;
- індивідуальна премія – виплата за місяць;
- колективна премія за результати – виплата квартальна.

Управління мотивацією на підприємстві здійснює директор, який підписує накази на преміювання. Необхідні дані йому надає начальник відділу кадрів.

Сучасний стан управління мотивацією на ТОВ «Лім-Трейд» має ряд недоліків. Наявна негативна моральна мотивація через чисельні помилки в системі управління персоналом. Мало уваги приділяється мотивації основного персоналу, саме серед нього спостерігається найбільша плинність кадрів. Матеріальна зацікавленість теж знаходиться на недостатньому рівні.

Необхідно розробити новий ефективний механізм мотивації праці на підприємстві, який би відповідав ринковим умовам господарювання і був би здатний за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників у високорезультативній праці та розвитку своєї конкурентоспроможності, забезпечити якісне становлення трудового менталітету.

Створення робочих умов з високомотивованими співробітниками є довгостроковим проектом, і його необхідно вбудувати в структуру повсякденної діяльності організації, а також постійно вдосконалювати із урахуванням швидкозмінного зовнішнього середовища.

Зазначимо, що ключовим аспектом при розробці практичних рекомендацій була ієрархія потреб Маслоу, де ключовим рівнем потреб, з урахуванням сучасних умов економічної кризи та пандемії COVID-19, був визначений саме рівень потреби у безпеці. Також, одним з пріоритетних чинників, які впливають на рівень мотивацію персоналу в умовах карантину визначено саме брак

комунікації, який можна віднести до 3 рівня ієрархії потреб, бо в умовах часткового чи повного переходу низки робочих процесів на дистанційний лад, саме комунікативні проблеми, до яких можна віднести і брак реального спілкування, так і відсутність швидкого зв'язку між різними суб'єктами підприємства, можуть значно впливати на психічний стан результативність персоналу.

Висновки до розділу 2

На сьогодні сильними сторонами підприємства є конкурентні переваги в ціні та якості «стратегічного набору», який пропонує підприємство, достатні фінансові ресурси для розширення та масштабування своєї діяльності, позитивний імідж на регіональному ринку та імідж надійного партнера. Щодо слабких сторін, то варто відзначити нижчі за середні темпи зростання обсягів діяльності; брак дій для пом'якшення конкурентного тиску; неефективна система мотивацій та брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції. У зв'язку із цим варто приділити увагу формуванню асортиментної політики, тісно пов'язаної із диверсифікацією в напрямку розширення асортименту; використанню стратегії маркетингу, що носитиме «нагадувальний» характер; здійсненню постійного моніторингу ринкової ситуації та введення додаткових знижок для постійних клієнтів та деяких категорій населення. Водночас на досліджуваному підприємстві відсутнє чітке бачення подальшого стратегічного розвитку та не розуміння, що саме кадровий потенціал на сьогодні може стати його реальною конкурентною перевагою, а для цього необхідно підвищити рівень його вмотивованості до результативної праці та удосконалити існуючу систему мотивації.

Визначено, що для вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Лім-Трейд» необхідно поєднувати теоретичні положення змістовних і процесійних

теорій мотивації. В основі змістовних теорій мотивації лежать потреби людини, тобто відчуття нестачі того, без чого людині важко жити, або через що вона відчуває певний дискомфорт. Процесійні теорії мотивації аналізують те, як людина розподіляє зусилля для здійснення різних завдань і як вибирає конкретний вид поведінки.

Визначено, що висока мотивація та всебічний професійний розвиток персоналу ТОВ «Лім-Трейд» є величезним активом. Основні чинники, які приваблюють і підтримують співробітника в організації, включають в себе: регулярне підвищення зарплати; наявність комісії; визнання керівництва; контакт з досвідченими менеджерами; хороша комунікабельність серед персоналу; високі перспективи просування по службових сходинках. Аналіз проведених дозволив зробити висновки, що потрібно задовольняти базові потреби більш низького рівня, перш ніж переходити до задоволення потреб зростання більш високого рівня.

У більшості опитаних працівників ТОВ «Лім-Трейд» спостерігається бажання до кар'єрного зростання та прагнення досягти певної вершини сходів, що є самореалізацією. На жаль, прогрес часто порушується через нездатність задовольнити потреби більш низького рівня.

3 КОНЦЕПЦІЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД» В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ

3.1 Актуалізація мотивації праці на підприємстві в умовах нестабільної економіки

Сучасні умови функціонування ТОВ «Лім-Трейд» характеризуються суттєвими загрозами та викликами, такими як пандемія, скорочення багатьох секторів економіки та її нестабільність, часткове порушення зовнішньоекономічних зв'язків, падіння платоспроможного попиту і т. ін. Нові реалії ускладнюють, а часто навіть роблять неможливим традиційне ведення бізнесу. При цьому особливі проблеми та незворотні зміни мають місце в управлінні персоналом. Основні тенденції та проблеми в управлінні персоналом полягають у його скороченні, переведенні на неповний робочий день і, головне, переході на дистанційну (он-лайн) роботу. У зв'язку із цим виникають важливі та непрості до вирішення питання: кого зі співробітників звільняти, а кого залишати, оскільки вони є ключовими; як організувати онлайн-роботу з високою продуктивністю; і, безумовно, головне, як дієво мотивувати персонал в таких умовах. Ці питання вимагають наукового обґрунтування та створення методичного забезпечення [37, с. 17].

Мета актуалізації мотивації праці на ТОВ «Лім-Трейд» в умовах нестабільної економіки полягає в обґрунтуванні теоретичних підходів та розробленні методичних рекомендацій щодо актуалізації мотивації праці з метою підвищення її гнучкості та дієвості відповідно до нестабільних умов зовнішнього середовища.

Незважаючи на велику кількість важливих завдань удосконалення управління персоналом, головним, безумовно, є формування дієвої, сучасної системи мотивації праці, яка б забезпечувала розвиток підприємства та стимулювала співробітників до продуктивної діяльності з досягнення цілей,

виконання планових завдань та встановлених показників.

У сучасних умовах актуалізація мотивації повинна здійснюватися передусім у таких напрямках [38, с. 412] :

- а) підвищення гнучкості з метою своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища;
- б) встановлення тісної кореляції між значущістю посади, складністю робіт та рівнем мотивації;
- в) урахування основних та додаткових компетенцій співробітників;
- г) підсилення взаємозв'язку між результатами праці кожного співробітника та розміром його оплати.

Для досягнення цієї мети необхідним є створення сучасної системи мотивації праці, яка базувалася б на використанні дієвих підходів, таких як грейдинг, управління по результатах, актуалізованих з урахуванням особливих умов сьогодення та спрямованих на реалізацію кадрової стратегії [39, с. 181].

Грейдинг у його широкому розумінні являє собою технологію побудови системи управління персоналом, яка базується на оцінюванні окремих аспектів та елементів трудової діяльності та прийнятті основних кадрових рішень за результатами отриманих оцінок. Ця технологія достатньо широко використовується у закордонній практиці. На вітчизняних підприємствах вона впроваджується нечасто і не досить системно, що зумовлено її відносною складністю і, головне, відсутністю відповідного методичного інструментарію. Доцільність використання технології грейдингу в сучасних умовах зумовлюється тим, що вона дає змогу переосмислити сталі погляди на важливість видів діяльності, процесів, результатів та окремих працівників із позицій непростого сьогодення і на цій платі формі формувати систему мотивації [40, с. 232].

Найчастіше грейдинг розглядається як підхід до вдосконалення мотивації праці і створення вертикальної структури посад усього підприємства залежно від їх важливості. У процесі застосування цієї технології відбувається оцінка значущості для підприємства робіт кожної посади, а також групування посад, що мають однакові або близькі оцінки, з метою стандартизації оплати праці на

підприємстві та формування грейдів, тобто визначених інтервалів рангів посад, у межах яких вони вважаються рівнозначними для підприємства та мають однаковий діапазон окладів.

Для об'єктивної оцінки значущості посад та справедливого рівня оплати праці кожного співробітника технологія грейдингу передбачає формування системи мотивації праці, що заснована на оцінках: 1) складності праці на кожній посаді та її значущості для підприємства; 2) компетентності співробітників; 3) результативності конкретного робітника [41, с. 141].

Таким чином, технологія грейдингу передбачає реалізацію трьох оціночних напрямів, першим з яких є оцінка значущості посади [42]. Ураховуючи велику кількість питань, що вирішуються в рамках цього напрямку, ми вважаємо за доцільне виділити три етапи реалізації напрямку «Оцінка значущості посади».

Етап 1. Ранжування посад за їх значущістю для підприємства та формування грейдів.

Етап 2. Установлення розмірів окладів для кожної посади з урахуванням її значущості, яка визначається належністю до визначеного на попередньому етапі грейду.

Етап 3. Установлення вимог посади до співробітника, що її обійматиме. Характер робіт на кожному етапі та результати їх реалізації наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Ранжування посад та формування грейдів

№ етапу	Характеристика етапу	Результат
1	Детальна характеристика посади: функції, завдання, види діяльності, роботи, взаємозв'язки	Посадова інструкція
2	Оцінка кожної посади з позиції її значущості для підприємства	Кількісна оцінка, яка характеризує кожен посаду, зазвичай у балах
3	Співставлення посад по визначених кількісних оцінках та їх ранжування за значущістю для підприємства	Список посад, сформований у порядку зміни їхніх бальних оцінок та рангів
4	Об'єднання посад, що мають однакові або близькі оцінки, у групи	Формування грейдів

Щодо реалізації першого етапу – ранжирування посад за їх значущістю для

підприємства та формування грейдів, – то його можливо здійснювати з використанням різноманітних методів, які умовно об'єднуються у дві групи: неаналітичні та аналітичні методи. Неаналітичні методи базуються на експертних оцінках, до них відносяться: класифікація, пряме ранжирування, метод парних порівнянь [43, с. 224]. Аналітичні методи базуються, як правило, на використанні анкетування, факторному аналізі й є зазвичай більш складними, але й забезпечують більш об'єктивну оцінку [44, с. 424].

Найбільш розгорнуті анкети містять велику кількість інформації, тим самим суттєво збільшуючи трудомісткість анкетування, процес обробки результатів, а головне – використання їх у практичній діяльності. Тому для застосування в умовах конкретного підприємства необхідно адаптувати існуючі або розробляти з урахуванням накопиченого досвіду оригінальні анкети, орієнтуючись на його специфіку, цілі та завдання анкетування, компетентність та досвід працівників, що виконуватимуть таку роботу. Окремо необхідно підкреслити, що в процесі оцінки важливості посад необхідно враховувати взаємозв'язок із кадровою стратегією та орієнтацію на досягнення цілей підприємства [45].

Залежно від отриманих оцінок посади об'єднуються в грейди. Грейд – це група посад, що мінімально відрізняються з погляду їх значущості для підприємства. Відповідно, для посад, що знаходяться в одному грейді, різниця в оплаті повинна бути несуттєвою [46, с. 147].

Наступний другий етап полягає у визначенні можливих розмірів окладів для кожної посади з урахуванням її значущості та належності до грейду.

Реалізація цього етапу передбачає:

- визначення діапазону окладів у кожному грейді згідно з його рангом;
- визначення розміру пересікання окладів суміжних грейдів.

Орієнтовною «висотою» діапазону окладів вважається 20% від мінімального розміру окладу в грейді, тобто [47] :

$$\frac{\text{Максимальний розмір окладу} - \text{Мінімальний розмір окладу}}{\text{Мінімальний розмір окладу}} = 20\%$$

Слід підкреслити, що вказані 20% є не обов'язковою, а скоріше орієнтовною величиною, оскільки грейди можуть мати у своєму складі дуже різну кількість посад. Таким чином, у результаті реалізації розглянутих вище етапів посади розподіляються між грейдами залежно від їх значущості, та кожному грейду встановлюється відповідний діапазон окладів (умовний приклад див. у таблиці 3.2) [48].

Таблиця 3.2 - Приклад визначення діапазонів окладів

Оцінка посади, бали	Номер грейду	Діапазон окладів, грн
12	5	25000 – 30000
10-11	4	23000 – 27500
8-9	3	19000 – 23000
6-7	2	15000 – 19000
Менше 5	1	12200 – 15500

Третій етап, що відноситься до напрямку «Оцінка значущості посади», полягає у встановленні вимог до робітника, який займатиме посаду (вимог посади). Вимоги посади визначають, що необхідно знати, вміти, якими навичками володіти, тобто яким повинен бути «ідеальний робітник» для ефективного виконання обов'язків. Як правило, під час формування вимог посади доцільно визначити [50, с. 147]:

- що необхідно робити: функції, завдання роботи, зв'язок з іншими робітниками;
- як виконувати роботу: цілі роботи та її результати, засоби та предмети праці, технології та методи, інформаційне забезпечення і т. ін.;
- розумові характеристики робітника: базова освіта, додаткові компетентності, підвищення кваліфікації, особисті якості та ін.;
- фізичні вимоги до робітника: сила, спостережливість, ораторські здібності і т. ін.

Другий напрям (рисунок 3.1) полягає в оцінці компетентності співробітників ТОВ «Лім-Трейд». Розглядаючи цей напрям, дуже важливо визначитися з термінологією, оскільки це питання є досить дискусійним.

В основі оцінки компетентності лежить поняття компетенції, до визначення якого існує два різні підходи: англійський та американський. Англійський підхід має назву «функціональний». Він заснований на характеристиці завдань, що необхідно виконувати, та очікуваних результатів. Згідно із цим підходом, «компетенції – це здібності робітника виконувати роботу результативно та відповідно до вимог посади». Американський підхід можна назвати «особистісним», оскільки він базується на оцінці якостей співробітника, які дають йому змогу отримати успіх у роботі. Згідно із цим підходом, «компетенції – це характеристики особи, такі як знання, вміння, здібності, що дають їй змогу добитися результатів у роботі». Таким чином, компетенція – це наявність здібностей, володіння знаннями, особисті характеристики робітника. Компетентність, своєю чергою, характеризує здатність реалізувати компетенції для виконання відповідної роботи [51, с. 194].

З огляду на вищезазначене, ми визначаємо компетентність як наявність необхідних знань, умінь та особистих якостей співробітника, а також здібностей їх використання для досягнення поставлених цілей, виконання планових завдань та ефективної роботи відповідно до вимог посади [52, с. 107].

Слід зазначити, що не всі особисті характеристики робітника можуть бути необхідними для виконання роботи на конкретній посаді. Зрозуміло, що недоцільно (та ніхто й не буде цього робити) оплачувати ті знання та здібності, які є непотрібними. Тому в практичному менеджменті широко використовується такий термін як «фактори, що компенсуються». До них відносяться параметри співробітника, такі як знання, вміння, особисті якості, які мають значення для роботодавця та впливають на результат і вартість праці на конкретній посаді.

У результаті реалізації етапу «Оцінка компетентності співробітника» визначається різниця між компетентністю кожного робітника та вимогами посади, що дає можливість прийняття низки обґрунтованих кадрових рішень. По-перше, встановлення розміру окладу конкретного робітника залежно від рівня його компетентності. По-друге, визначення предметної сфери та способу підвищення кваліфікації для досягнення компетентності, що відповідає вимогам до посади.

По-третє, планування кар'єри робітника [53, с. 121].

Третій напрям оцінки (рисунок 3.1) передбачає оцінку результативності співробітників ТОВ «Лім-Трейд», яка може здійснюватися такими способами: визначення ступені досягнення цілей, KPI та BSC, виконання планових завдань та норм, оцінка продуктивності праці, виконання бюджетів, реалізація бізнес-процесів і т. ін.

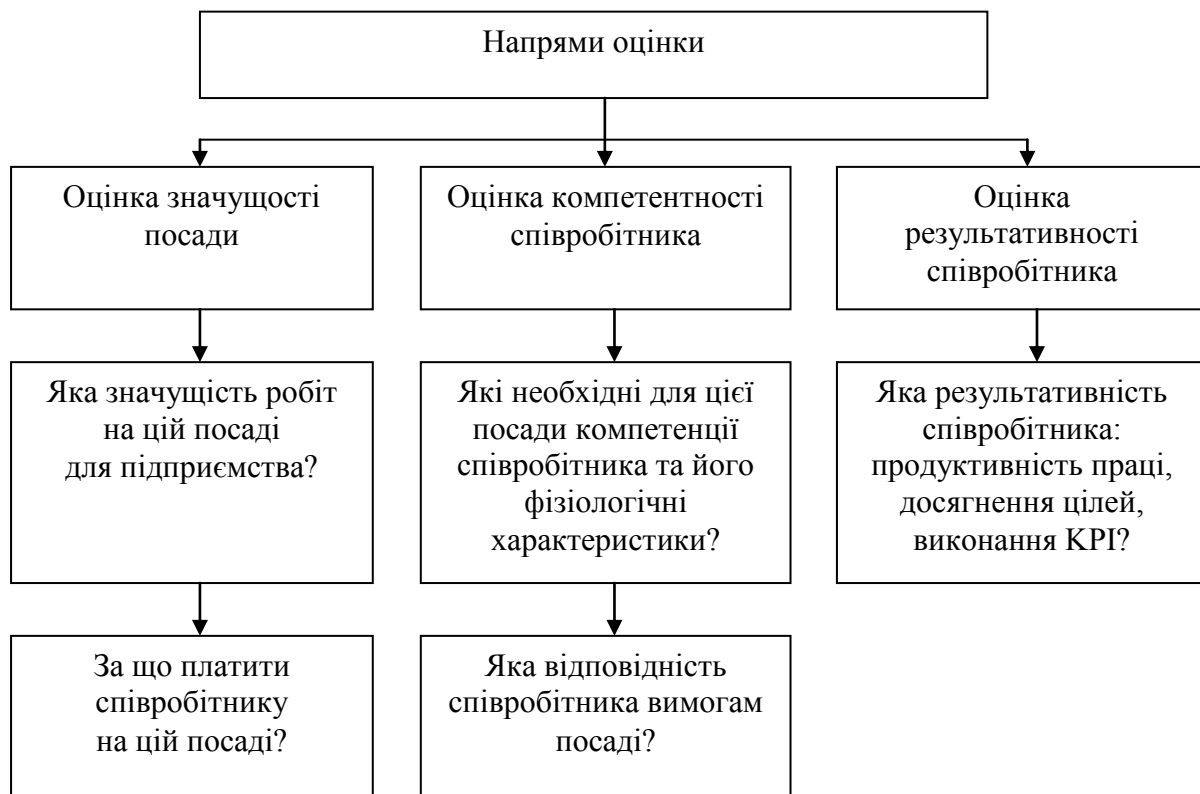


Рисунок 3.1 - Оцінка в системі грейдингу

По результатах оцінки компетентності та результативності співробітників ТОВ «Лім-Трейд» ми рекомендуємо сформувати матрицю, яка дає змогу робити обґрунтовані висновки щодо встановлення робітнику надбавок та доплат, його додаткового преміювання, а також кар'єрних перспектив кожного співробітника підприємства (таблиця 3.3).

Таким чином, оцінювання значущості посад, компетентності та результативності співробітників дає змогу вирішити такі важливі завдання кадрового менеджменту [54, с. 161]:

– визначити значущість окремих посад з урахуванням складності та відповідальності функцій і завдань та важливості їх для функціонування та розвитку підприємства;

– об'єднати посади, що мають близьку значущість, у грейди та визначити діапазони окладів у кожному грейді;

– сформулювати вимоги до співробітників, які забезпечать виконання функцій, завдань та обов'язків на кожній посаді (вимоги посади);

– оцінити компетентність та результативність кожного співробітника та визначити рівень його посадового окладу, доцільність установаження надбавок та доплат;

– визначити необхідність та способи підвищення компетентності окремих співробітників і розробити програму навчання й розвитку персоналу.

Таблиця 3.3 - Матриця «компетентність – результативність»

Компетентність/Результативність	Висока компетентність	Невисока компетентність
Висока результативність	Підвищення рівня оплати праці співробітника Кар'єрне зростання	Навчання співробітника
Невисока результативність	Додаткова мотивація Переведення на іншу ланку роботи, іншу посаду	Є питання щодо доцільності перебування співробітника на посаді

Запропонований підхід до формування системи мотивації праці, що базується на оцінюванні значущості окремих посад, компетентності та результативності робітників, відповідає сучасним динамічним умовам функціонування ТОВ «Лім-Трейд».

3.2 Вдосконалення механізму мотивації персоналу ТОВ «Лім-Трейд» за рахунок впровадження КРІ (ключових показників результативності діяльності)

Ефективність діяльності підприємства в умовах ринкової економіки визначає його економічну стійкість, спроможність до залучення джерел фінансування та їх прибуткового використання. Вона може бути охарактеризована за допомогою ключових показників ефективності [55, с. 41].

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, КРІ) – це фінансова та нефінансова система оцінювання, котра допомагає підприємству встановити досягнення ним стратегічних і тактичних (оперативних) цілей. Фактично КРІ – це показники, за якими оцінюється результативність і ефективність дій персоналу, процесів і функцій управління підприємством, ефективність відповідної виробничої, технологічної та іншої діяльності і які дають змогу здійснювати контроль ділової активності працівників в режимі реального часу [56, с. 94].

Як правило, в роздрібній торгівлі ефективність магазину і роботи продавців оцінюють за виконанням плану товарообороту: якщо план виконано, то діяльність вважається ефективною. Однак такий підхід не завжди є раціональним і не завжди відображає реальну ситуацію, оскільки в такому випадку практично неможливо оцінити рівень сервісу, клієнтоорієнтованість, рівень лояльності продавця до клієнта тощо. Саме КРІ допомагають оцінити якість роботи всього магазину та його окремих працівників, виявити їх сильні і слабкі сторони, розробити систему особистої відповідальності та матеріального стимулювання, встановити чітку ієрархію і розподілити посадові обов'язки [57, с. 112].

При застосуванні системи КРІ співробітники усвідомлюють, що від їх ефективності суттєво залежить розмір заробітної плати. Також система допомагає покращити сервіс і забезпечує дотримання стандартів обслуговування. Водночас вона працює лише при умові абсолютної прозорості та правильності формування.

Перед тим, які впровадити систему KPI, слід все максимально детально проаналізувати та переконатися, що відповідних показників можна досягнути, а умови системи будуть зрозумілі всім працівникам. Тому слід бути готовим до значних витрат часу на розробку і тестування системи [58, с. 147] .

Також цілком імовірно, що керівникові магазину доведеться міняти штат і витрачати додаткові кошти на пошуки нового, більш ефективного персоналу, однак ці витрати зможуть швидко окупитися за умови залучення ефективних працівників. Крім того, протипоказом для впровадження системи KPI є вік підприємства: на новій фірмі, де ще відсутня чітка та стійка управлінська структура, можна враховувати окремі показники при оцінюванні результатів роботи чи потенціалу розвитку, однак не варто створювати повноцінну систему, яка не може бути максимально об'єктивною [59, с. 87].

KPI на підприємствах роздрібної торгівлі можуть класифікуватися за різними ознаками (рисунок 3.2) [60, с. 50].

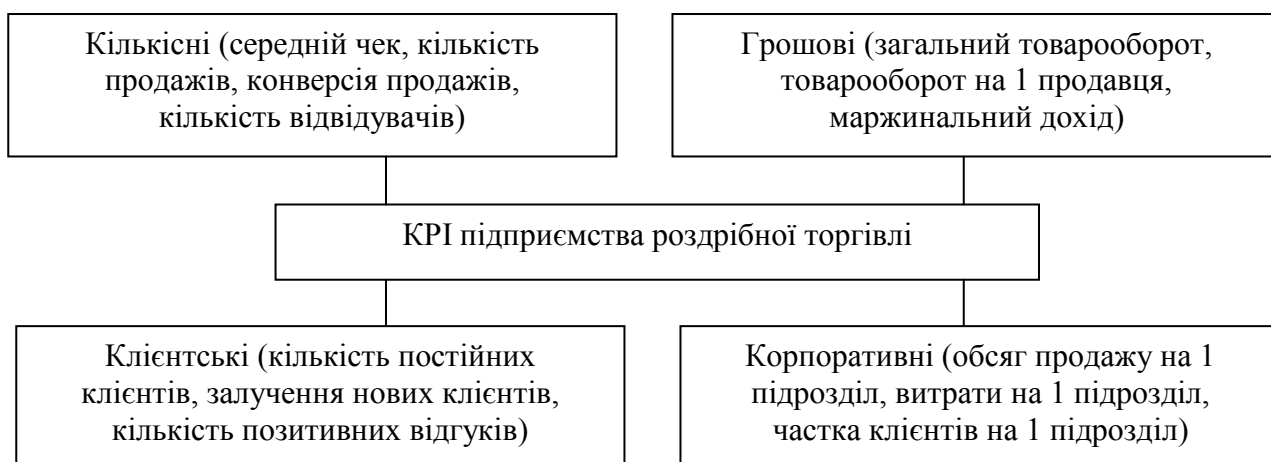


Рисунок 3.2 - Класифікація KPI у роздрібній торгівлі

Загалом універсальними параметрами, які можна використовувати для оцінки практично будь-якого торговельного підприємства, є загальний обсяг продажів (роздрібний товарооборот), індикатори ефективності продажів (товарооборот на 1 м² торгового залу, на 1 м² площі викладки тощо), показник конверсії, обсяг середнього чека, кількість повернень і зарплатоємність [61].

В сучасних умовах розвитку ТОВ «Лім-Трейд» доцільно виділити чотири

групи чинників мотивації праці, які спонукають до високоефективної праці – це матеріальні, моральні, адміністративні та соціальні. В аспекті матеріальних виплат розглядається заробітна плата, премії, доплати, надбавки, різні пільги тощо [62]. Як свідчать результати проведених автором соціологічних обстежень, серед факторів мотивації працівників ТОВ «Лім-Трейд» з великим відривом перше місце посідає розмір і своєчасна виплата заробітної плати (таблиця 3.4). На думку спеціалістів і керівників, надання домінуючого значення оплаті праці в системі мотиваційного механізму пояснюється вкрай складним фінансово-економічним становищем ТОВ «Лім-Трейд», відсутністю коштів для стимулювання працівників і, відповідно, дуже низьким рівнем їх матеріального забезпечення.

Таблиця 3.4 - Визначення вагомості факторів трудової мотивації працівників ТОВ «Лім-Трейд»

Відповіді респондентів	Кількість відповідей (N=207/ ранг)
Високий заробіток, що регулярно виплачується	196/1
Дружні відносини співробітників	109/2
Надання відпустки у зручний час	93/3
Одержання житла і поліпшення житлових умов	92/4
Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня	82/5
Подобається професія	78/6
Впевненість у забезпеченні роботою	76/7
Суспільне визнання, можливість відчувати власну корисність	72/8
Самостійність і незалежність в роботі	61/9
Найповніше використання своїх здібностей, вмінь	54/10
Участь в управлінні виробництвом	46/11
Гарантоване забезпечення робочого місця	32/12
Можливість бути власником	18/13
Забезпечення нормальних санітарно-гігієнічних умов	16/14

*Перевищення кількості відповідей над кількістю респондентів пояснюється тим, що респондентами було вибрано кілька відповідей на поставлене питання

Аналіз обсягу продажів роздрібного торговельного підприємства дає змогу не лише прогнозувати потенційний прибуток, але й виділяти основні напрями, що забезпечать його збільшення. При цьому порівняння обсягів продажу в кількох часових періодах дозволяє оцінити рівномірність роботи магазину, однак слід

враховувати не лише обсяг виручки, але й відповідний відсоток прибутку, оскільки виручка може збільшуватися навіть при зменшенні прибутковості. Аналіз обсягів продажу за окремими категоріями товарів допомагає виявити неліквідні та товари, що є найбільш прибутковими. Визначення та порівняння обсягів продажу не лише в грошовому, а й натуральному вимірі, дає змогу об'єктивно реагувати на зміни цін. Товарооборот із розрахунку на 1м² торгової площі (питомий товарооборот) доцільно визначати в таких випадках [63, с. 152]:

- плануючи відкриття підприємства (для цього використовують усереднені показники в галузі чи показники діючого магазину і, виходячи з їх значення, визначають площу приміщення для придбання чи оренди);

- для прогнозування обсягу товарообороту знову відкритого (наприклад, після реконструкції) магазину;

- для аналізу співвідношення вартості 1м² власного (орендованого) приміщення до одержаного товарообороту.

Аналіз показників питомого товарообороту допомагає прийняти рішення щодо потреби в додаткових торгових площах або оптимізації наявних.

Конверсія – частка осіб, що здійснили покупку в магазині відносно загальної кількості відвідувачів. Цей показник контролюється щомісяця і дає змогу визначити сезонність бізнесу, оцінювати ефективність рекламних акцій, професійність персоналу тощо. При цьому слід врахувати, що чим вищий рівень цін на товари, які представлені в магазині, та чим більший термін їх використання, тим нижчою є конверсія. Так, середній рівень конверсії, наприклад, автосалону – 5%, у той час як для продовольчих супермаркетів цей показник може сягати 95% [64, с. 204].

Середній чек визначається діленням загального товарообороту за відповідний період на кількість покупок і фактично дає змогу оцінити, наскільки пропонувані товари цікаві покупцям. Обсяг середнього чека безпосередньо пов'язаний з рівнем купівельної спроможності, тобто з кількістю грошей, які споживачі готові витратити в магазині. Цей показник також допомагає визначити динаміку попиту при зміні асортименту та необхідність продажу супутніх товарів

або пропозиції додаткових послуг. Кількість повернень визначається числом випадків, коли товар повернули в магазин за певний період. Норма для кожного магазину визначається лише шляхом досвіду [65, с. 29]. Загалом допустима частка повернень в роздрібній торгівлі не повинна перевищувати 5% від наявного товару, а аналізувати цей показник слід разом з причинами, що спричиняють повернення, оскільки останніх можуть бути як об'єктивними (низька якість товарів певного постачальника), так і суб'єктивними (неправильне визначення продавцем потреби покупця і, як наслідок, – продаж товару, який не відповідає очікуванням останнього) [66, с. 65].

Зарплатоємність – це відношення (у відсотковому вимірі) обсягу витрат на персонал (заробітна плата, відпускні, преміальні працівників за певний період, внески за них до небюджетних фондів тощо) до обсягу продажів. У роздрібній торгівлі величина цього показника не повинна перевищувати 10%. У протилежному випадку причиною підвищеної зарплатоємності можуть бути завищення обсягу зарплат і премій, надлишкова чисельність персоналу, занадто низький відсоток закладеного прибутку. Якщо обсяг продажів знижується, а зарплатоємність, навпаки, зростає, керівництву магазину слід переглянути й оптимізувати витрати [67, с. 133].

Систему КРІ можна впроваджувати власними силами магазину або із залученням спеціаліста-консультанта. Однак слід мати на увазі, що при самостійному впровадженні в 90% підприємств процес супроводжувався конфліктами між їх керівниками та проектними групами. Також, як вже йшлося вище, необхідно співставити витрати на розробку власними силами або незалежним консультантом і наслідки (у тому числі й фінансові) для торговельного підприємства [68, с. 3].

З метою забезпечення можливості працівникам отримувати «справедливу» заробітну плату, яка містить мотивуючий чинник, оскільки безпосередньо залежить від результатів праці, автор пропонує впровадити механізм стимулювання праці на основі КРІ (Key Performance Indicators – ключові показники результатів діяльності). Задача системи КРІ полягає в тому, щоб

перевести стратегію підприємства на мову вимірюваних економічних показників і забезпечити її перетворення в життя. Показники КРІ, в сутності, – це індикатори відповідності рівня наявних показників діяльності стратегічним цілям підприємства. КРІ і мотивація персоналу стали нерозривними поняттями, оскільки за допомогою даних показників (КРІ) можна створити досконалу і ефективну систему мотивації і стимулювання працівників підприємства [69, с. 106].

По завершенню формування КРІ для кожного працівника необхідно визначити правила оплати праці та преміювання. Для цього автор пропонує виділити наступні категорії працівників: А – керівник підприємства (у разі наявності заступник), В – керівники відповідних підрозділів, С – працівники. Далі необхідно встановити діапазон преміювання, який залежить від фінансових можливостей підприємства. Рекомендується встановлювати діапазон преміювання до 50%. Наступним кроком повинно бути визначення системи преміювання, яка буде функціонувати на підприємстві. З метою формування належної системи преміювання, яка б урахувала значення коефіцієнта результативності, була розроблена наступна матриця преміювання на ТОВ «Лім-Трейд» (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Матриця преміювання на ТОВ «Лім-Трейд» (% до окладу)

Категорії преміювання	Значення коефіцієнта результативності (%)						
	95	100	105	110	115	120	125
А	10	15	20	25	30	40	50
В	5	10	15	20	25	30	35
С	0	5	10	15	20	25	30

Тобто, при загальній результативності керівника підприємства в межах 95-100% він отримує доплату у вигляді премії 10% від посадового окладу. Так керівник структурного підрозділу при загальній результативності праці в межах 105-110% отримує доплату у вигляді премії 15% від посадового окладу. Встановлення сталої ставки для певного проміжку значення інтегрального

коефіцієнта (а не для конкретного значення) обумовлене необхідністю врахування впливу на КРІ факторів, які не залежать від працівника.

Тобто в даному випадку механізм стимулювання праці визначається за формулою = Оклад + Премія, розрахована на основі КРІ. Мотивація КРІ – це найкращий спосіб добровільної роботи працівника з подальшою винагородою, відповідно його самовіддачі, оскільки в даному випадку механізм стимулювання праці полягає в тому, що для кожного працівника розробляється свої КРІ, кожному з яких присвоюється відповідна вага (в залежності від стратегії підприємства). За результатами роботи працівника порівнюються фактичні показники виконання завдання з плановими з урахуванням ваги КРІ для кожного показника, в результаті чого виводиться загальний КРІ, на основі якого і здійснюється преміювання працівника [70, с. 194].

Сучасний механізм стимулювання праці в ТОВ «Лім-Трейд» знаходиться не на належному рівні, оскільки не забезпечує взаємозв'язок результатів праці з її оплатою. Даний факт знаходить своє відображення при аналізі фонду оплати праці, де частка основної заробітної плати знаходиться на рівні від 90 % до 92 %, а оплата праці адміністративного персоналу здійснюється відповідно до погодинної оплати праці.

При застосуванні системи КРІ в мотивації персоналу ТОВ «Лім-Трейд» отримує:

- 1) орієнтацію на результат – співробітник отримує винагороду за досягнення результату і за виконання робіт, які повинні привести до результату;
- 2) керованість – дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи при зміні ситуації на ринку;
- 3) справедливість – гідна оцінка внеску співробітника в загальний успіх компанії і справедливий розподіл ризиків в разі неуспіху;
- 4) зрозумілість – співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати;
- 5) незмінність – будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно до системи мотивації.

Як свідчить досвід зарубіжних і вітчизняних консалтингових компаній, при впровадженні системи КРІ забезпечується [71, с. 46]:

- збільшення виручки за рахунок концентрації на клієнтах;
- зниження відтоку клієнтів і збільшення прибутку;
- багаторазове підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення мотивації та ефективності бізнес-процесів;
- скорочення термінів бізнес-процесів, що веде безпосередньо до зниження постійних і змінних витрат.

Система ключових показників ефективності для конкретного підприємства повинна розроблятися з урахуванням специфіки його діяльності, пріоритетних бізнес-процесів, а також інших чинників, що впливають на ефективність роботи підприємства. Однак принципи її побудови в будь-якому випадку однакові, що робить її універсальною і зручною в застосуванні.

3.3 Ефективність організації мотивації персоналу ТОВ «Лім-Трейд» шляхом побудови економетричної моделі

Одним з основних завдань ТОВ «Лім-Трейд» є пошук ефективних шляхів удосконалення управління працею, забезпечення мотиваційних аспектів людського чинника. Безперечно, економічний та соціальний ефект підприємств, кінцевий результат його діяльності, залежить від ефективності такого компонента, як управління персоналом та його мотивація. Сучасний механізм мотивації праці недостатньо розвинений, оскільки на практиці, як правило, використовується метод спроб і помилок, що в свою чергу, знижує конкурентоспроможність підприємства. Тому розробка шляхів підвищення мотивації трудових ресурсів є одним з головних пріоритетів.

Метою організації мотивації персоналу ТОВ «Лім-Трейд» шляхом побудови економетричної моделі є побудова економіко-математичної моделі з

урахуванням нематеріальних методів мотивації трудових ресурсів підприємства та формулювання власних висновків та рекомендацій щодо використання багатофакторної регресійної моделі.

Ефективність системи мотивації сьогодні передбачає наявність не тільки матеріальних факторів, таких як підвищення заробітної платні, дивіденди, участь в капіталі, система преміювання, високий рівень надбавок, оплата навчання та інше, але й нематеріальних, пов'язаних зі стабільністю робочого місця, досягненням власних цілей, бажання взяти на себе зобов'язання, ініціативу та відповідальність за якісну роботу [72, с. 87].

Отже, сьогодні є актуальним зростання ролі факторів нематеріальної мотивації, які впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Для досягнення результатів необхідно забезпечити мотивацію персоналу на всіх рівнях управління організацією із забезпеченням взаємодії. Головною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність та прибутковість підприємства [73, с. 144].

Мотивацію персоналу підприємств можливо розділити: за формою задоволення потреб, за спрямованістю на досягнення цілей, за джерелами виникнення мотивів. Якщо розглянути мотивацію з позиції задоволення потреб персоналу ТОВ «Лім-Трейд», то вона є матеріальною та нематеріальною (рисунки 3.3).

Цікавим аспектом мотивації за формою задоволення потреб є нематеріальна. Вона складається з цілого комплексу аспектів – від самомотивації робітників та оцінки співробітниками їх заслуг, до внутрішнього клімату підприємства, можливості виразити себе в різних концепціях роботи підприємства. Нематеріальні методи мотивації можуть бути застосовані до конкретного працівника, підрозділу або реалізовані в цілому на підприємстві. До останніх відносяться загальні корпоративні заходи, а також надання різних пільг – так званий соціальний пакет [74, с. 92].

Сьогодні соціальний пакет є одним з найефективніших способів мотивувати

працівників: наприклад, організувати безкоштовне харчування, медичне страхування, оплату транспортних і мобільних зв'язків, пільгові або безкоштовні поїздки в санаторій, а також можливість підвищення кваліфікації або навчання за рахунок підприємства [75, с. 107].



Рисунок 3.3 - Мотивація персоналу ТОВ «Лім-Трейд»

Іншим способом нематеріальних стимулів є поліпшення умов праці: забезпечення персоналом техніки з застосуванням новітніх технологій, створення зручних робочих зон, встановлення систем кондиціонування та опалення приміщень тощо [76, с. 514].

Для оцінки рівня методів мотивації було проведено анкетування співробітників ТОВ «Лім-Трейд», які відчують на собі вплив нематеріальних складових мотивації і здатні висловити свою думку та оцінити. Визначені складові нематеріальних методів мотивації були оцінені за результатами опитування, проведеного серед 100 працівників ТОВ «Лім-Трейд», що

відрізняються прибутковою діяльністю і мають потенціал для подальшого розвитку. Результати анкетування відповідей співробітників були проранжовані. Для визначення узгодженості висновків, наданих співробітниками використаємо формули 3.1-3.4.

При проведенні опитування, були включені питання, які, дозволяють отримати загальну характеристику впливу нематеріальних методів мотивації на продуктивність діяльності ТОВ «Лім-Трейд» і визначити дієвість цих методів. Співробітникам було запропоновано оцінити по п'ятибальній шкалі важливість для їх трудової діяльності та результативності роботи нематеріальних методів мотивації, а саме: можливість професійного навчання, можливість кар'єрного зростання, надання пільгового харчування, надання пільгових кредитів, транспортна підтримка, можливість оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок підприємства, заохочення вільним часом. Для узагальнення оцінок обираємо модифікований метод Сааті для ієрархії критеріїв, що мають значення [77, с. 61], яке у нашому дослідженні можливо аналізувати за наступною шкалою оцінювання (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Позначення інтервалів шкали оцінки нема

Ієрархічна організація критеріїв	Числові межі інтервалу за 5-ти бальною шкалою
дуже значний	4,01 – 5,0
значний	3,16 – 4,0
відносно суттєвий	1,86 – 3,15
не суттєвий	1,01 – 1,85
не значущий	0 – 1,0

Оцінку узагальненої міри узгодженості думок співробітників по всім методам можливо знайти скориставшись коефіцієнтом конкордації [77, с. 83], обчислення якого здійснюється за формулою:

$$K_{кон} = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot \left[m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{i=1}^m T_i \right]} \quad (3.1)$$

$$S = S_{крангів} - \frac{S_{рангів}^2}{n} \quad (3.2)$$

$$S_{\text{рангів}} = \sum_i^m R_{ij} \quad (3.3)$$

$$T_i = \frac{1}{12} \cdot \sum_i^L (t_L^3 - t_L) \quad (3.4)$$

де L – кількість груп зв'язаних (однакових) рангів; t_i – кількість зв'язаних рангів в кожній групі.

Діапазон зміни коефіцієнту конкордації від 0 до 1. Чим ближчим $K_{\text{кон}}$ є до 1, тим більш узгодженими вважаються погляди співробітників на вплив нематеріальних методів мотивації. Послідовність розрахунку оцінки узагальненої міри узгодженості можливо виконати за наступним алгоритмом [78]:

– побудувати матрицю рангів та визначити кількість зв'язаних рангів в кожній групі нематеріальних методів мотивації для врахування їх при обчисленні коефіцієнту $K_{\text{кон}}$;

– обчислити показник T_i для кожної L групи рангів;

– обчислити суму рангів;

– обчислити S відхилення суми квадратів від середньої квадратів рангів.

Отримані результати визначення узгодженості думки співробітників ТОВ «Лім-Трейд» наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Оцінка узгодженості відповідей співробітників ТОВ «Лім-Трейд» щодо вагомості нематеріальних методів мотивації

Методи мотивації (нематеріальні)	Сума рангів	Сума квадратів рангів	Середній ранг	Середній бал
Надання пільгового харчування	329	111556	3,29	2,32
Можливість кар'єрного зростання	318	99854	3,18	2,42
Транспортна підтримка	318	99865	3,18	2,27
Надання пільгових кредитів	320	101251	3,20	2,48
Можливість оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок підприємства	358	128450	3,58	2,14
Можливість професійного навчання	306	91000	3,06	2,46
Заохочення вільним часом	310	98756	3,10	2,38
Загальна сума	2248	737850		
Відхилення суми квадратів від середньої квадратів рангів		2022,02		
Коефіцієнт конкордації		0,516		

Перевірка на значущість коефіцієнта конкордації виконується за критерієм Пірсона (χ^2_p) з числом ступенів свободи $k=n-1$. Оскільки йдеться про випадкові події, то висновки можуть мати лише ймовірнісний характер: твердження про розбіжність даних анкет висловлюються з визначеною ймовірністю $P=0,95$, як це прийнято в економічних дослідженнях. Розрахункове значення критерія Пірсона обчислюється за формулою [79, с. 107]:

$$\chi_p^2 = K_{кон} \cdot m \cdot (n-1) \quad (3.7)$$

За розрахунками коефіцієнт конкордації – 0,513, що дозволяє стверджувати що оцінки співробітників можна вважати узгодженими (значення відмінне від 0). Цю думку підтверджує і аналіз розрахункового значення критерію. Оскільки, розрахункове значення критерію перевищує критичне значення ($\chi_p^2 > \chi_{крит}^2$, $307,8 > 1,64$), відповідно до таблиць критичних значень розподілу Пірсона при заданому рівні значущості α ($\alpha=1-P=1-0,95=0,05$) і числі ступенів свободи k ($k=7-1=6$), то це свідчить, що коефіцієнт конкордації за ознакою статичної вагомості відрізняється від 0, і, думки респондентів (співробітників) можна вважати узгодженими.

Крім того, при порівнянні важливості різних факторів по S -рангів найбільш вагомішим слід вважати метод, що характеризується найменшим значенням середньої величини рангу (таблиця 3.8). Ця величина може приймати значення від 0 до 5 в залежності від того, яку оцінку відповідно з важливістю дали співробітники тому чи іншому методу нематеріальної мотивації. Чим більше середній бал, тим більше, на думку співробітників, важливість розвитку того чи іншого методу [80, с. 67].

Крім абсолютних величин оцінки важливості методів при обробці даних опитування застосовуються також відносні показники. Для цього індивідуальні показники спочатку нормуються, а потім обчислюються середньозважені величини. Середня вага кожного фактору (нормована оцінка) розраховується за формулами (3.6-3.7) [81] :

$$W_j = \frac{\sum_{i=1}^m w_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m w_i} \quad (3.8)$$

$$w_{ij} = \frac{c_{ij}}{\sum_{j=1}^n c_{ij}} \quad (3.9)$$

Після упорядкування складових нематеріальних методів мотивації розташовуємо абсолютні та відносні характеристики за рівнем їх значущості (таблиця 3.8) та визначаємо вагомість кожного з методів з урахуванням думки співробітників.

Таблиця 3.8 - Значення вагомості характеристик нематеріальних методів мотивації (за результатами опитування)

Методи мотивації (нематеріальні)	Ранг, визначений за результатами анкет	Вага методу
Можливість професійного навчання	1	0,151
Можливість кар'єрного зростання	2	0,149
Надання пільгових кредитів	3	0,144
Заохочення вільним часом	4	0,143
Надання пільгового харчування	5	0,141
Транспортна підтримка	6	0,140
Можливість оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок підприємства	7	0,128

Отриманий результат загальної бальної оцінки нематеріальних методів мотивації склав 2,339, що за інтервалами шкали відповідає рівню «відносно суттєвий». Маємо охарактеризувати методи мотивації, які отримали найбільшу вагу з огляду на оцінки співробітників.

Найсуттєвішим нематеріальним методом мотивації співробітники вважають можливість професійного навчання (значення складової з урахуванням ваги 0,15), суттєвою є також оцінка можливості кар'єрного зростання на робочих місцях підприємства (0,148), можливості надання співробітникам пільгових кредитів (0,145), заохочення вільним часом (0,144), надання пільгового харчування (0,142) та транспортна підтримка (0,141), значно менше значення відводиться можливості

оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок підприємства (0,129).

Отже, оцінка нематеріальних методів мотивації за даними опитування доводить потребу в модернізації існуючих підходів до мотивації та розвитку трудових ресурсів на ТОВ «Лім-Трейд». На даному етапі виключна роль належить наступним методам нематеріальної мотивації таким як: можливість професійного навчання та кар'єрного зростання, можливості надання співробітникам пільгових кредитів та заохочення вільним часом.

Все це в значній мірі визначається здатністю персоналу до продуктивної, якісної та творчої роботи, формування та впровадження нових ідей, отримання нових знань та розвитку навичок, які разом дають позитивний результат і гарантують успіх в діяльності підприємства в цілому.

Проведений аналіз, за результатами відповідей співробітників при анкетуванні доводить недостатній рівень мотивації на ТОВ «Лім-Трейд» та необхідність перегляду діючих мотиваційних факторів. Для формування інтегрального показника оцінки мотивації врахуємо результати абсолютних, відносних величин, ранжування та оцінювання співробітниками мотиваційних аспектів роботи. Позначимо їх відповідними змінними.

Для формування показника рівня мотивації трудових ресурсів в роботі ТОВ «Лім-Трейд» приймемо змінні (фактори), якими в нашій моделі позначимо: Y – рівень мотивації співробітників ТОВ «Лім-Трейд»; X_1 – можливість професійного навчання; X_2 – можливість кар'єрного зростання; X_3 – надання пільгових кредитів; X_4 – заохочення вільним часом; X_5 – надання пільгового харчування; X_6 – транспортна підтримка; X_7 – можливість оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок підприємства.

Отже, будуємо економіко математичну модель виду [82, с. 161] :

$$Y = a_1 \cdot X_1 + a_2 \cdot X_2 + a_3 \cdot X_3 + a_4 \cdot X_4 + a_5 \cdot X_5 + a_6 \cdot X_6 + a_7 \cdot X_7 \quad (3.10)$$

При включенні змінних до моделі будемо враховувати, що вони мають одно направлену спрямованість стосовно мотивації. Свідченням більш високого рівня

мотивації трудових ресурсів підприємства є вищі бали співробітників за змінними (факторами): можливість професійного навчання, можливість кар'єрного зростання, надання пільгових кредитів, заохочення вільним часом, надання пільгового харчування, транспортна підтримка, можливість оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок підприємства [83, с. 55].

Обробка даних анкет відбувалась засобами електронних таблиць Microsoft Excel, які мають потужний набір засобів та функцій для обробки великих масивів даних. Параметри залежності знаходимо за методом найменших квадратів з використанням засобу аналізу даних пакету Microsoft Excel – Регресія [84].

В результаті отримали лінійну багатофакторну модель виду:

$$Y = 0,9984 \cdot X_1 + 0,846 \cdot X_2 + 0,587 \cdot X_3 + 0,518 \cdot X_4 + 0,605 \cdot X_5 + 0,471 \cdot X_6 + 0,603 \cdot X_7$$

Отримана модель потребує перевірки на адекватність даним. Визначаємо коефіцієнт детермінації за формулою [85, с. 134]:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y}_i)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} \quad (3.11)$$

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,957$, вказує, що зміна показника Y на 100% залежить від зміни наявних факторів X_i . Перевірка моделі на адекватність даним за критерієм Фішера потребує порівняння розрахункового показника з табличним (критичним). Розрахункове значення критерію $F_{розр.} = 296,2$, при цьому за таблицями $F_{крит} = F(0,05; k_1; k_2) = 2,1097$, де $k_1 = m$; $k_2 = n - m$ ($k_1 = 7$; $k_2 = 100 - 7 = 93$). Оскільки $F_{розр.} > F_{крит}$, то з ймовірністю 95% можна вважати, що побудована модель адекватна даним і може бути використана для інтегральної оцінки мотивації трудових ресурсів ТОВ «Лім-Трейд» та для прогнозування.

За побудованою моделлю обчислено економічні показники (таблиця 3.9) та оцінено кількісний зв'язок між інтегральним показником мотивації та кожним з нематеріальних методів мотивації (таблиця 3.10).

Таблиця 3.9 - Статистика інтегральної оцінки мотивації

Показники	X1	X2	x3	X4	X5	X6	X7
Середнє квадратичне відхилення	0,1104	0,1071	0,114	0,1281	0,1196	0,1199	0,1415
t-статистика	2,444	3,232	3,089	3,542	5,1593	3,381	4,6185

Таблиця 3.10 - Оцінка кількісного зв'язку

Коефіцієнт	Ryx1	Ryx2	Ryx3	Ryx4	Ryx5	Ryx6	Ryx7
Числове значення кількісного зв'язку	0,589	0,532	0,447	0,531	0,294	0,433	0,282

Розраховані коефіцієнти кореляції між кожним з факторів та інтегральним показником свідчать про суттєвий кореляційний зв'язок.

Висновки до розділу 3

Для удосконалення організації мотивації персоналу ТОВ «Лім-Трейд» в умовах турбулентності економіки запропоновано:

Визначено актуалізацію мотивації праці на підприємстві в умовах нестабільної економіки. Визначено особливості, виклики та ризики сучасного етапу розвитку суспільно-економічних відносин. Обґрунтовано основні напрями вдосконалення мотивації праці в умовах нестабільної економіки, зокрема: підвищення гнучкості; встановлення тісної кореляції між значущістю посади, складністю робіт та рівнем матеріальної компенсації; урахування компетентності робітників; підсилення взаємозв'язку між результатами праці кожного співробітника та розміром його оплати. Для актуалізації мотивації праці запропоновано використання технології, яка базується на оцінках складності праці на кожній посаді компетентності та результативності співробітників. Розроблено матрицю «компетентність – результативність» як інструмент прийняття кадрових рішень. Запропонований підхід до актуалізації мотивації є гнучким та дієвим, відповідає сучасним умовам нестабільної економіки.

Він дає змогу переоцінити важливість посад та видів діяльності відповідно до цілей та умов сьогодення, урахувати ті компетенції, які мають значення у поточному періоді, та визначати доцільність та напрями розвитку працівників. Об'єктивне оцінювання значущості посад та компетентності робітників забезпечує наукову обґрунтованість та справедливість, а врахування результативності співробітників – гнучкість та дієвість систем оплати праці.

Вдосконалення механізму мотивації персоналу ТОВ «Лім-Трейд» за рахунок впровадження КРІ (ключових показників результативності діяльності). Покращення даної ситуації можливо за рахунок впровадження системи стимулювання праці на основі КРІ (Key Performance Indicators – ключові показники результатів діяльності), ефективність якої полягає в наступному: 100 % орієнтації на результат – співробітник отримує винагороду за досягнення результату і за виконання робіт, які повинні привести до результату; керованості – мотивація КРІ дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи при зміні ситуації на ринку; справедливості – гідна оцінка внеску співробітника в загальний успіх підприємства і справедливий розподіл ризиків (між співробітником і підприємством) в разі неуспіху; зрозумілості – співробітник розуміє, за що підприємство готове його винагороджувати, підприємство розуміє, за які результати і скільки воно готове заплатити; незмінності – будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно до системи мотивації. Якщо в певний момент система змінюється, то частина зусиль співробітника марнується. Підприємство визначає «правила гри» для співробітників, і якщо раптом вирішить спонтанно їх поміняти, то втратить довіру «гравців».

Використання ключових показників результативності дозволяє: постійно контролювати і налагоджувати всі ключові бізнес-процеси, своєчасно виявляти і усувати будь-які проблеми; приймати ефективні управлінські рішення; слідувати наміченим стратегічним цілям розвитку компанії. Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в

колективні результати та досягнення, в виконання стратегічних цілей компанії. При цьому показники КРІ в системі формування змінної частини заробітної плати на базі КРІ повинні бути досить прості і зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини компенсаційного пакету – економічно обґрунтовані.

Ефективність організації мотивації персоналу ТОВ «Лім-Трейд» шляхом побудови економетричної моделі. У результаті дослідження, на основі проведеного анкетування працівників агропромислових підприємств було опитано 100 респондентів. Побудовано адекватну економетричну модель (коефіцієнт детермінації 0,957) показника інтегральної оцінки мотивації трудових ресурсів агропромислових підприємств. Дослідження показало наявність прямого зв'язку між показником інтегральної оцінки мотивації трудових ресурсів й оцінками співробітників за складовими нематеріальних методів мотивації. Обґрунтовано, що при зростанні оцінки співробітників за можливістю професійного навчання на 1 бал, інтегральна оцінка показника збільшується на 0,998; при збільшенні оцінки по можливість кар'єрного зростання на 1 бал підвищує інтегральну оцінку на 0,846; при зростанні оцінки по наданню пільгових кредитів на 1 бал забезпечує зростання інтегральної оцінки на 0,587; при збільшенні оцінки заохоченням вільним часом підвищує інтегральну оцінку на 0,518; при збільшенні оцінки співробітників по надання пільгового харчування на 1 бал підвищує інтегральну оцінку на 0,605; при збільшенні оцінок по транспортній підтримці та можливістю оздоровлення за рахунок підприємства на 1 бал теж підвищує інтегральну оцінку на 0,471 та 0,603 відповідно. Отже, такий підхід, з використанням математичного моделювання, дозволяє оцінити не тільки рівень мотивації, а й розробити та запровадити ефективний механізм для подальшого розвитку трудових ресурсів на підприємстві. Від ефективності мотивації праці трудових ресурсів залежить стабільність висококваліфікованих трудових колективів, підвищення продуктивності праці, моральний і матеріальний стан кожного працівника та колективу в цілому.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи магістра узагальнено теоретичні засади організації мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки. Розглянуто сутнісну характеристику турбулентності економіки; досліджено особливості управління та організацію процесу мотивації персоналу на підприємстві; визначено особливості організації мотивації персоналу підприємства в умовах турбулентності економіки.

Таким чином, сучасний підхід до розуміння мотивації полягає у взаємозв'язку мотивації та аналізі затребуваності працівником запропонованих стимулів з урахуванням їх актуальності для задоволення невпинно зростаючих потреб.

Мотивація в контексті підприємства – це процес, за допомогою якого керівник спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, задовольняючи тим самим їх особисті бажання та потреби. Тому особливого значення набуває питання щодо визначення її ефективності в межах окремого підприємства.

Економічний ефект мотивації в умовах загострення конкуренції стає дуже важливим: зростання заробітної плати, що відбувається відповідно зростанню продуктивності праці, або дещо випереджає її, створює сприятливі стимули до пошуку найпередовіших переваг в конкуренції.

Разом з тим, не можна недооцінювати також соціального ефекту стимулюючих заходів. Зниження мотивуючої та стимулюючої ролі оплати праці і доходів призводить до протилежного ефекту – падіння продуктивності праці, неефективного використання робочого часу, деградації якості трудового потенціалу та інших негативних соціально-економічних наслідків. Отже, ефект мотивації праці, безперечно, має економічні і соціальні виміри. Тому постає питання щодо визначення основних критеріїв оцінки їх ефективності.

Оцінка ефективності мотивації праці є дуже складною, оскільки результати

мотиваційного впливу залежать від множини змінних, відокремлення ролі кожної з яких є досить проблематичним.

На основі розкриття ролі мотивації персоналу в системі управління підприємством та обґрунтованої парадигми, а також виходячи зі змісту мотиваційного механізму, удосконалено визначення поняття «розвиток мотивації персоналу», яке розглянуто як процес, що здійснює суб'єкт управління задля задоволення потреб і спонукання працівників до досягнення мети управління підприємством (його розвитку) з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього мотиваційного середовища, на основі відбору стимулів, матеріальних і нематеріальних форм і методів для формування мотивів до підвищення сукупної продуктивності.

При розкритті сутності розвитку мотивації на основі вивчення наукових підходів, отримало подальшого розвитку етапізація процесу розвитку мотивації персоналу підприємства та характеристика цього процесу як такого, що здійснюється для досягнення мети розвитку підприємства і персоналу (зокрема, кожного працівника) одночасно, задоволення потреб працівника за умови отриманого позитивного результату – зростання сукупної продуктивності.

На основі проведеного контент-аналізу праць учених виокремлено чинники розвитку мотивації внутрішнього мотиваційного середовища підприємства. Доведено, що при виділенні різних чинників, всі вчені визначають такий, як грошові виплати, а більшістю визнаються такі, як умови праці та відпочинку, участь в управлінні підприємством, характер роботи та її зміст, можливість навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, службове просування, рівень корпоративної культури та об'єктивність в оцінці праці.

Обґрунтовано, що у процесі розвитку мотивації персоналу підприємства суб'єкт управління повинен урахувати всі ці чинники, та встановлювати пріоритет тим із них, які у найбільшому ступені сприятимуть задоволенню потреб працівників, що дозволить сформувати мотиви для вирішення перед ними поставлених завдань на робочому місці. Удосконалено наукові підходи щодо класифікації чинників розвитку мотивації персоналу на основі виділення базових

у внутрішньому мотиваційному середовищі підприємства, які однотипні з чинниками розвитку персоналу, та визнано базовими за двома процесами, що свідчить про безпосередній зв'язок між ними цими двома процесами.

У розділі два дипломної роботи здійснено аналіз організації мотивації персоналу на ТОВ «Лім-Трейд» в умовах турбулентності економіки. Охарактеризовано діяльність підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників; проведено аналіз забезпеченості персоналом на ТОВ «Лім-Трейд»; дана оцінка організації мотивації персоналу на ТОВ «Лім-Трейд» в умовах турбулентності економіки.

За результатами проведеного дослідження торговельного підприємства за останні два роки можемо зробити такі висновки. Досліджуване підприємство здійснює свою підприємницьку діяльність у сфері торгівлі. За останні два роки підприємство збільшило обсяг як роздрібно, так і оптового товарообороту. Збільшення реалізації в роздріб досягнуто за рахунок збільшення у порівнянні із попереднім роком надходження товарів, а також скорочення залишків товарів на кінець року. Що стосується впливу показників праці на динаміку роздрібно товарообороту, то варто зауважити, негативний наслідок мали показники кількості днів, відпрацьованих одним працівником за рік, а також тривалості робочого дня.

Проаналізувавши економічну діяльність підприємства, можна відмітити, що чистий дохід ТОВ «Лім-Трейд» у 2020 р. порівняно з 2019 р. зріс на 30,0 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 15,4 %. Продуктивність праці протягом 2019-2021 рр. збільшувалася. Середньооблікова чисельність працівників підприємства протягом досліджуваного періоду зросла.

Матеріальні витрати ТОВ «Лім-Трейд» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 4,0 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 1,6 %. Середньорічна вартість основних фондів на кінець року зменшилась. Фонд оплати праці працівників підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 78,5 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 16,3 %.

Матеріальні затрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 4,0 %, а у

2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 1,6 %. Витрати на оплату праці протягом 2019-2021 рр. зростають, відповідно, зростають і відрахування на соціальні заходи. Амортизаційні нарахування протягом 2019-2021 р. зросли.

Слабкою стороною підприємства є фінансові показники роботи підприємства: коефіцієнт автономії, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами. Це свідчить про те, що підприємство має малу частку власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Досить велика дебіторська заборгованість підприємства також є негативною стороною виробничо-господарську діяльність підприємства, так як з ростом дебіторської заборгованості спостерігається і підвищення кредиторської. Отже, основною перешкодою підприємства на шляху до фінансової стійкості є нестача власного капіталу і власних оборотних коштів.

На розглянутому підприємстві основна частка оборотних коштів формується за рахунок кредитних коштів. Таким чином, одним із важливіших шляхів підвищення економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства є збільшення частки оборотних коштів за рахунок власних ресурсів шляхом підвищення чистого прибутку та скорочення кредиторської заборгованості. За досліджуваний період розмір оборотних коштів ТОВ «Лім-Трейд» збільшився. В структурі оборотних коштів домінує дебіторська заборгованість.

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників ТОВ «Лім-Трейд» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2019-2021 рр. збереглися, це свідчить про особливості діяльності ТОВ «Лім-Трейд».

Як бачимо, найбільшою є група від 31 до 45 років, її частка у всьому персоналі складає 52,7 % у 2019 р., 50,8 % у 2020 р. та 56,3 % у 2021 р. Чисельність працівників вікової категорії працівників до 30 років зросла з 27 осіб до 45 осіб. Наступною є група віком від 46 до 55 років. Серед працівників такого віку відбулося зменшення протягом досліджуваного періоду. Чисельність старших за 56 років протягом досліджуваного періоду мала змінний характер.

Для оцінки рівня мотивації працівників підприємства до праці нами було проведено їхнє анкетування, з метою визначення ключових мотиваторів та демотиваторів у їхній діяльності. З наведених результатів опитування можемо зробити висновок, що найбільш значущими мотиваторами для працівників досліджуваного підприємства є: високий рівень заробітної плати, додаткове матеріальне стимулювання, взаємовідносини у колективі, а також визнання результатів праці, соціальні контакти, нематеріальна мотивація тощо.

Відповідно саме на ці складові має бути зорієнтована удосконалена система мотивації, яку варто запровадити на досліджуваному підприємстві. Відповідно до зазначених та проаналізованих демотиваційних факторів, можемо зробити висновок про те, що найбільшими демотиваторами для працівників торговельного підприємства є складові матеріальної мотивації, а саме: необґрунтований розрив у рівні оплати працівників, зрівнювання в оплаті праці при неоднаковій ефективності і відношенню до справи, оплата не за кінцевим результатом, а також відсутність зв'язку зарплатної системи з результатами роботи підприємства та одержуваним ним прибутком. Встановивши основні мотиви працівників, також слід зазначити, що всі вони впливають на ефективність стратегічного управління. А ефективність стратегічного управління визначається, перш за все, її успішною реалізацією та досягненням всіх поставлених цілей. Таким чином, задовольняючи вищеперераховані потреби працівників досліджуваного підприємства, можна впливати на їх стратегічну поведінку.

З метою удосконалення організації мотивації персоналу ТОВ «Лім-Трейд» в умовах турбулентності економіки запропоновано актуалізацію мотивації праці на підприємстві в умовах нестабільної економіки. Запропоновано вдосконалити механізм мотивації персоналу ТОВ «Лім-Трейд» за рахунок впровадження КРІ (ключових показників результативності діяльності). Визначено ефективність організації мотивації персоналу ТОВ «Лім-Трейд» шляхом побудови економетричної моделі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Алексащенко С. Кризис — 2008: пора ставить диагноз/ С. Алексащенко// Вопросы экономики. — 2008. — №11. — С. 25—37.
2. Глазьев С. Мировой экономический кризис как процесс смены технологических укладов/ С. Глазьев// Вопросы экономики. — 2009. — №3. — С. 26—38.
3. Гнатюк Н., Липко Н. Передумови, наслідки та перспективи подолання світової економічної кризи/ Н. Гнатюк, Н. Липко// Вісник Львівського університету. Серія економ. — 2009. — Вип. 41. — С. 137—144.
4. Журавлёва Г.П., Манохина Н.В. Новые пра вила игры в условиях экономической турбулентности. Вестник Саратовского государственного социально экономического университета. 2013. С. 23–28.
5. Котлер Ф., Касліоне Дж.А. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності. Київ: Хім джест, ПЛАСКЕ, 2009. 208 с.
6. Кривов'язюк І.В., Пахольчук А.І. Процес прийняття господарських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
7. Шкарлет С.М., Дубина М.В. Застосування турбулентного підходу до пізнання сучасного стану ринку фінансових послуг України. Проблеми економіки. 2017. № 1. С. 366–372.
8. Онищенко В.П. Сучасні організаційні форми та моделі міжнародного бізнесу. Зовнішня торгівля, економіка, фінанси, право. 2015. № 3 (80). С. 20–31.
9. Економічна теорія [Воробйов Є., Гриценко А., Лісовецький В., Соколов В.]. — Посібник для вищої школи/ Є. Воробйов (ред.). — К., Х.: ТОВ "Корвін", 2003. — 703 с.
10. Котлер Ф., Касліоне Дж.А. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності.

11. Майбуров И.А. Причины глобальной финансово экономической нестабильности / И.А. Майбуров// Збірник наукових праць за матеріалами міжнародної науково практичної конференції "Фінансова система України: проблеми та перспективи розвитку". — Київ: ЕКОМЕН, 2009. — С. 108—109.

12. Katie Benner, Christopher Tkaczyk. Eight who saw the crisis coming // Fortune. — August 2008. — Дос тупно з: <http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0808.html>

13. Tom Mullin. Turbulent times for filds// New Scien tist. — November. — 11. — 1989. — www.fortunecity.com 14. Ferguson N. The Ascent of Money: a Financial History of the World London: The Penguin Press, 2008

14. Афонін А. С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник / А. С. Афонін. — К. : МАУП, 2004. — 340 с.

15. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. — Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. — 184 с.

16. Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І. М. Долішній, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — Вип. 20.5. — С. 211-216.

17. Заярна Н. М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його застосування в Україні / Н. М. Заярна, І. О. Шевчук // Науковий вісник НЛТУ України. — 2011. — Вип. 21.5. — С. 368-372.

18. Колодійчук В. Сутність поняття мотивації / В. Колодійчук, В. М. Черторижський // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — Вип. 20.4. — С. 226-232.

19. Корнілова О. Дослідження ефективності стимулювання праці робітників роздрібної торгівлі / О. Корнілова // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. праць. — Донецьк. — 2000, т. 2, вип. 10. — С. 223-229.

20. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном / І. Кулик // Вісник Київського Ін-ту бізнесу та технологій. — 2008. — Вип. 1. — С. 62-66.

21. Лівощко Т. В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві / Т. В. Лівощко, Н. Ю. Ткачук. — 2013. — С. 59-65.

22. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2003. – 224 с.
23. Туленков М. В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту: монографія / М. В. Туленков. – К.: Ніжин: Аспект-Поліграф, 2006. – 312 с.
24. Трансформація бізнесу. Бізнес. 2020. Режим доступу: https://business.ua/sites/default/files/2020-08/Business_1349_may_june_2020.pdf.
25. Цимбал, Андрій (2020, October 28). Як змінився український бізнес після Covid-19. KPMG. Retrieved from: <https://home.kpmg/ua/uk/blog/s/home/posts/2020/10/yak-zminivsia-ukrayinskij-biznes-pislya-covid-19.html>.
26. Ranked: The 50 most innovative companies in the world 2021. GCIP. (n.d.). Retrieved from: <https://gcipukraine.com/en/ranked-the-50-most-innovative-companies-in-the-world-2021>.
27. Бизнес-тренды – nv.ua. (n.d.). Retrieved from: <https://nv.ua/opinion/biznes>.
28. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг.- СПб. : Питер, 2004. – 831 с.
29. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Технол. шк. Бизнеса, 2004. – 200 с.
30. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : [монографія] / [І. Бузько, О. Варганова, Г. Надьон та ін.]. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – С. 272–279.
31. Васенина Н. Выход из кризиса: как поступить с персоналом? / Н. Васенина // Практический журнал по работе с персоналом. – 2008. – № 12. – С. 15–21.
32. Горелов Н. Экономика труда / Н. Горелов. – СПб. : Питер, 2007. – С. 398–423.
33. Гринева В. Концептуальные мероприятия управления персоналом на предприятиях / В. Гринева // Занятость и рынок труда : межвед. науч. сб. – Вып. 18. – К. : РВПС Украины НАН Украины, 2006. – С. 83–87.
34. Гришак ова Н. Влияние кризиса на HR-стратегию компании / Н.

Гришакова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hrm.ru>.

35. Зильберман А. Антикризисная мотивация / А. Зильберман // Управление компанией. – 2007. – № 3. – С. 28–38.

36. Корягин Н. Антикризисное управление : [учебник и практикум для академического бакалавриата] / Н. Корягин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://stud.com.ua/21781/menedzhment/antikrizove_upravlinnya.

37. Ледяев Е. Управление персоналом в условиях кризиса / Е. Ледяев // Люди дела. – 2009. – № 3 (103). – С. 17–21.

38. Одегов Ю. Управление персоналом в структурно-логических схемах / Ю. Одегов. – М. : Академический проект, 2005. – С. 412–429.

39. Продіус І. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи / І. Продіус // Труды Одесского политехнического университета. – 2009. – Вып. 1 (31). – С. 181–184.

40. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом / С. Пучкова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – С. 232–235.

41. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами / О. Сардак // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 3. – С. 141–148.

42. Черни В. Как мотивировать персонал в условиях кризиса / В. Черни [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_in_crisis.shtml.

43. Власенко О.С. Чарикова Ю.В. Мотивация персонала в условиях кризиса // Глобальные и национальные проблемы экономики. Выпуск 17. 2017. – С.224-229.

44. Дащенко Н.М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 424—432.

45. Цифровая адженда України — 2020. ГС "Хай-Тек офіс Україна", 2016.

46. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. №3 (64). С. 147—156.

47. Цифровые технологии в HR: как и зачем внедряют. HR-Director. 2019. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67428-tsifrovye-tehnologii-v-hr-kak-i-zachem-vnedryat-19-m7>
48. Леонова, О. 30+ додатків для рекрутерів та HR. Хурма. 2019. URL: <https://hurma.work/blog/30-dodatktiv-dlya-rekruteriv-ta-hr-iv/>
49. Кількість підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності у 2012 році / Держкомстат України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/fin/kp_ed.
50. Парсяк В.Н. Управління персоналом промислових підприємств: мотиваційні впливи : [монографія] / В.Н. Парсяк, О.В. Погорєлова, Н.М. Ришняк та ін. – Миколаїв : Видавництво Торубари О.С., 2011. – 240 с
51. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 6. Т. 3. С. 194–197. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/194-197.pdf
52. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.
53. Климчук А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.
54. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2006. 340 с.
55. Лозовський А.М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. Інтернаука. 2018. № 7(2). С. 41–44. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-7-3967.pdf>
56. Мельник А.О. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 4. С. 94–98. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/47_2018/22.pdf
57. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. Москва : Вершина, 2007. 208 с.
58. Управление по результатам / пер. с финск. ; общ. ред. Я.А. Лейманна. Москва : Прогресс, 1988. 320 с.

59. Довбня С.Б., Письменна О.О. Кадрова стратегія: теоретичні основи та методичний інструментарій її формування : моно графія. Дніпро : Ліра, 2019. 184 с.

60. Руденко, Л. Г. & Дегтярь, Н. П. (2017). Сущность КРІ и его роль в управлении предприятием. Вестник МГУ им. С. Ю. Витте. 2 (21), 50-54.

61. Ткалич, Д. (2010, июнь 24). Управление компанией через систему КРІ. Часть 2. Металика. Получено из <https://www.metalika.ua/articles/upravlenie-kompaniei-cherez-sistemu-kpi-chast-2.html>.

62. Парменгер, Д. (2008). Ключевые показатели эффективности. Москва: Олимп-Бизнес.

63. Васильчак С.В. Теоретичні основи реформування оплати праці на підприємстві / С.В. Васильчак, О.Р. Жидяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21. – С. 152-156.

64. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А.М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2010. – № 2. – С. 204–206.

65. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К.В. Ковальська, Р.В. Рак // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – №1. – С. 29–33.

66. Костишина Т.А. Сучасні проблеми оплати праці в контексті конкурентоспроможності національної економіки / Т.А. Костишина // Вісник ХНУ. – 2011. – № 2. – С. 65-69.

67. Пищуліна О.М. Нова ідеологія формування заробітної плати: потреба та перспективи / О.М. Пищуліна // Стратегічні пріоритети. – 2009. – № 1. – С. 133-140.

68. Пустюльга Л.С. Підходи до вимірювання мотивації персоналу / Л.С. Пустюльга // Збірник наукових праць ЛНТУ. – 2010. – № 7. – С. 3-9.

69. Степанцова Ю.М. Мотивації персоналу та важливість її вимірювання на вітчизняних підприємствах / Ю.М. Степанцова // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 3. – С. 106–108.

70. Баксалова О. М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 6, Т. 3. С. 194-197.

71. Бала В. В., Мацак А. Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 3(3). С. 46–50.

72. Васильєва Н. К. Економіко математичне моделювання в сільському господарстві: навч. посібник. Дніпропетровськ: Біла К. О., 2015. 155 с.

73. Вітлінський В. В., Терещенко Т. О., Савіна С. С. Економіко математичні методи та моделі: оптимізація: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2016. 303 с.

74. Волинець В. В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором. Форум права. 2009. № 1. С. 92-98.

75. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2007. 184 с.

76. Економіко-математичне моделювання: навч. посібник / За ред. О. Т. Іващука. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 704 с.

77. Васильєва Н. К., Мироненко О. А., Самарець Н. М., Чорна Н. О. Економетрика в електронних таблицях: навч. посіб. Дніпро: Біла К. О., 2017. 148 с. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/713>.

78. Климчук, А. О., Михайлов, А. Н. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218-234. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>.

79. Кармазіна В. В., Нужна С. А. Математичні методи в соціології: навч. посібник. Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2016. 214 с.

80. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно управлінський аспект): [монографія]. Київ: ПІК ДСЗУ, 2017. 155 с.

81. Мороз С. І., Карамушка О. М., Шрамко І. І. Використання мережних технологій в аграрному бізнесі. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6692>. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.89.

82. Нужна С. А., Сметська К. В. Економіко-математичне моделювання методів мотивації персоналу комерційних банків. Економічний аналіз. 2017. Том 27. № 4. С. 161-169.

83. Нужна С. А., Теслюк Ю. В. Методичні аспекти оцінки інструментів інституціонального регулювання інноваційних трансформацій в агропромисловому виробництві. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 13- 14. С. 55–59. DOI: 10.32702/2306- 6814.2020.13-14.55.

84. Паніотто В. І., Максименко В. С., Харченко Н. М. Статистичний аналіз соціологічних даних. Київ: Вид. дім «КМ Академія», 2004. 270 с.

85. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2003. 216 с.