

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ**

**Відділення заочного та дистанційного навчання**

**Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління**

**Спеціальність 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма  
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

на тему

**«МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ»**

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

Студентка IV курсу групи МЗЕД-22.29 \_\_\_\_\_ Рябоконт Анастасія Василівна

Науковий керівник \_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

**Київ 2024**

Ім'я користувача:  
Лариса Лазоренко

ID перевірки:  
1016228127

Дата перевірки:  
04.05.2024 18:33:28 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
04.05.2024 18:35:54 EEST

ID користувача:  
100011453

Назва документа: ДИПЛОМНА\_РОБОТА\_РЯБОКОНЬ\_АНАСТАСІЯ\_22\_29\_виправлена

Кількість сторінок: 72 Кількість слів: 15513 Кількість символів: 122069 Розмір файлу: 278.63 KB ID файлу: 1016006866

## 19.1% Схожість

Найбільша схожість: 8.37% з Інтернет-джерелом (<http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6461/2024>).

19% Джерела з Інтернету

709

Сторінка 74

2.47% Джерела з Бібліотеки

92

Сторінка 85

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

3

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ  
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу  
та публічного управління

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА  
Рябокони Анастасії Василівни**

**1. Тема роботи:** «Мотивація в системі управління персоналом підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності»

**керівник роботи:** д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

затверджені наказом НАСОА №65 від 23.02.2024 р.

**2. Строк подання студентом роботи:** \_\_\_\_\_

**3. Вихідні дані до роботи:** наукові публікації вітчизняних вчених з питань управління персоналом підприємства, періодичні видання, нормативно-правові матеріали.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):** дослідити сутність поняття конфліктів, їх класифікацію та ситуаційні причини виникнення; розкрити процес управління персоналом; окреслити специфіку методів мотивації персоналу в сучасній системі менеджменту; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Вет Ленд» та провести оцінку його фінансового стану; проаналізувати стан управління персоналом та мотивації ТОВ «Вет Ленд»; дослідити зарубіжний досвід управління персоналом підприємства та мотивації праці; здійснити обґрунтування заходів щодо удосконалення ефективності мотивації персоналу підприємства.

**5. Перелік графічного матеріалу** таблиці, схеми, рисунки за темою дослідження.

**6. Дата видачі завдання** \_\_\_\_\_

Керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Лазоренко Л.В.

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рябокони А.В.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра  | Строк виконання етапів роботи |
|-------|--|-------------------------------|
| 1.    | Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра   | 17.02.2024 – 20.02.2024       |
| 2.    | Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра  | 21.02.2024 – 29.02.2024       |
| 3.    | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра  | 01.03.2024 – 25.03.2024       |
| 4.    | Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра  | 26.03.2024 – 15.04.2024       |
| 5.    | Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра   | 16.04.2024 – 06.05.2024       |
| 6.    | Оформлення вступу і висновків  | 07.05.2024 – 14.05.2024       |
| 7.    | Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра   | 15.05.2024 – 19.05.2024       |
| 8.    | Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії | 20.05.2024                    |
| 9.    | Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра   | 10.05.2024 – 25.05.2024       |
| 10.   | - оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра   |                               |
| 11.   | - оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра  |                               |
| 12.   | Захист кваліфікаційної роботи бакалавра  | 28.05.2024 – 30.05.2024       |

Студентка \_\_\_\_\_ **А.В. Рябоконт**  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Л.В. Лазоренко**  
( підпис )

## **ЗМІСТ**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ<br/>УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b> | <b>4</b>  |
| 1.1. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства....                                      | 4         |
| 1.2. Методичні підходи до оцінки результативності мотивації персоналу на<br>підприємстві .....                   | 12        |
| 1.3. Світовий досвід мотивації персоналу підприємства .....  | 19        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ВетЛенд».....</b>  | <b>26</b> |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства .....   | 26        |
| 2.2. Характеристика факторів, що визначають ефективність системи мотивації<br>персоналу підприємства .....       | 31        |
| 2.3. Аналіз та оцінка діючої системи мотивації персоналу ТОВ «ВетЛенд» .....                                     | 36        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ<br/>«ВетЛенд».....</b>                               | <b>45</b> |
| 3.1. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ<br>«ВетЛенд».....                       | 45        |
| 3.2. Прогнозування результативності запропонованих заходів .....   | 45        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>  | <b>51</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>  | <b>60</b> |
| <b>ДОДАТКИ .....</b>   | <b>66</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Роль мотивації праці персоналу в сучасному бізнес-середовищі є надзвичайно важливою та визначальною для успіху підприємства. Мотивований персонал не лише забезпечує ефективну виробничу діяльність, але й створює атмосферу співпраці, творчості та інновацій, що сприяє розвитку та зміцненню підприємства в цілому. Однією з основних ролей мотивації праці є збільшення продуктивності працівників. Коли працівники відчують зацікавленість та мають стимул досягати поставлених цілей, вони працюють більш ефективно та результативно.

У сучасному світі, де конкуренція на ринку є великою, а швидкі зміни технологій та ринкових умов є нормою, роль мотивації праці персоналу стає все більш важливою. Ефективне управління мотивацією працівників визначає успіх та конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі. Тому розробка та впровадження результативних стратегій мотивації персоналу є однією з ключових задач керівництва будь-якої організації.

Значний вклад у розвиток теорії оплати праці, мотивації, розробку й вдосконалення їх прикладних аспектів внесли такі вітчизняні вчені, як Ануфрієв В.П., Єпіфанова І. Ю., Іванов С.Л., Климчук А. О., Михайлов А. М., Ковальська К.В., Кравченко О. А., Макогон Ю.В., Капранов М.А., Мілашенко В. М. та ін.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних та практичних аспектів мотивації персоналу підприємства для визначення шляхів її вдосконалення.

Досягнення мети обумовлено вирішенням наступних **завдань**:

- розкрити мотивацію як фактор ефективного управління персоналом підприємства;
- вивчити методичні підходи до оцінки результативності мотивації персоналу на підприємстві;
- дослідити світовий досвід мотивації персоналу підприємства;
- навести загальну характеристику діяльності підприємства;
- охарактеризувати фактори, що визначають ефективність системи мотивації

персоналу підприємства;

- провести аналіз та оцінку діючої системи мотивації персоналу ТОВ «ВетЛенд»;

- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ «ВетЛенд»;

- спрогнозувати результативність запропонованих заходів.

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є процеси мотивації персоналу на підприємстві.

**Предметом кваліфікаційної роботи** є теоретичні та практичні аспекти мотивації персоналу на підприємстві.

**Інформаційною базою** слугувала теоретична та практична інформація, отримана з останніх досліджень та публікацій вітчизняних й закордонних видань, статистичні дані, періодичні видання, електронні джерела мережі Internet, а також документи досліджуваного підприємства.

При проведенні дослідження використовувалися такі **методи**: структурно-логічний і семантичний аналіз; структурного групування; ситуаційного аналізу; вертикального і горизонтального аналізу; експертних і бальних оцінок, середніх і відносних величин.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури, додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства

Мотивація персоналу є невід’ємною складовою успішного управління підприємством. У сучасному світі, де конкуренція росте, а вимоги зростають, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором для досягнення успіху та стійкості бізнесу.

Мотивація – це те, що підтримує впевненість працівників у їхній значущості та спроможності досягти високих результатів. Якщо персонал відчуває, що їхні зусилля цінуються та їм надається стимул для досягнення успіху, вони відповідають більшою працездатністю, відданістю та ефективністю у своїй роботі.

У сучасній науковій літературі економічна категорія «мотивація» кожним автором трактується по-різному. Таким чином, сучасний погляд на це поняття досить багатогранний. Основні визначення поняття «мотивації», які використовуються сучасними дослідниками у вітчизняній літературі, представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «мотивація персоналу»

| Джерело        | Визначення поняття   |
|----------------|--|
| 1              | 2  |
| Єлець О. П.    | «...процес інтенсифікації мотивів індивідуума або їх групи з метою активізації їх дій з ухвалення рішення про задоволення якоїсь потреби» [11]   |
| Колот А.М.     | «...це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини» [21, с.39] |
| Євтушенко Г.І. | «...це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів» [11, с.22]  |



## Продовження табл.1.1

| 1                                 | 2  |
|-----------------------------------|--|
| Климчук А. О.,<br>Михайлов А. М.  | «...спонукання суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації» [18, с.218]  |
| Ковальська К.В.                   | «...позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження себе і інших людей до дій, що дозволяють досягти цілей організації» [19, с.29]  |
| Мілашенко В. М.                   | «...процес стимулювання самого себе і інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації» [31, с.149]  |
| Сардак Е.В.<br>Балабанова Л.В.    | «...усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі» [39]  |
| Поліщук Д.І                       | «...зовнішня спонука економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки» [36, с.209]  |
| Мельник А.О.,<br>Мельник Л.С.     | «...процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету (дії), що спонукає людину до певних дій» [30, с.94]  |
| Макогон Ю.В.,<br>Капранов М.А.    | «...це діяльність менеджменту, яка має за мету активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей. Вони визначають мотивацію як вид управлінської діяльності» [28, с.334]                         |
| Телишевська Л.І.                  | «...це суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів» [41, с. 498]  |
| Юрчук Н.П.                        | «...це процес спонукання людини, соціальної групи здійснювати успадковано закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей» [53, с. 67] |
| Чернишова А.В.                    | «... це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації» [46, с. 141]                               |
| Тимченко, І. П.,<br>Левіна, А. В. | «...це прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності» [42, с. 84].  |

Джерело: систематизовано автором

Отже, мотивація праці персоналу підприємства - це система заходів та стратегій, спрямованих на стимулювання співробітників до досягнення високої продуктивності та результативності у своїй роботі. Вона включає в себе широкий спектр дій, спрямованих на задоволення потреб та очікувань працівників, а також на підтримку їхнього професійного та особистісного розвитку.

Метою мотивації праці є стимулювання працівників до досягнення високої продуктивності та ефективності у своїй діяльності. Основні цілі мотивації праці включають [18, с.219]:

1. Збільшення продуктивності. За допомогою ефективних мотиваційних методів можна збільшити виробничу потужність підприємства шляхом стимулювання працівників до більш високої працездатності та

відданості роботі.

2. Підвищення якості роботи. Мотивовані працівники зазвичай проявляють більшу увагу до деталей та старанність у виконанні своїх обов'язків, що призводить до покращення якості продукції чи послуг.

3. Зниження текучості кадрів. Забезпечення мотивації праці може допомогти зберегти досвідчених працівників та зменшити текучість персоналу, що є важливим для стабільності підприємства.

4. Підвищення задоволеності праці. Мотивовані працівники зазвичай відчують більшу задоволеність від своєї роботи та більшу внутрішню мотивацію до досягнення цілей.

5. Збільшення відданості компанії. Мотивація працівників може сприяти формуванню відчуття приналежності до компанії та збільшити рівень їхньої відданості та лояльності.

Загалом, цілі мотивації праці спрямовані на створення умов для успішного функціонування підприємства, розвитку його персоналу та досягнення стратегічних цілей. Шляхом стимулювання та мотивації працівників компанії можуть забезпечити собі конкурентні переваги на ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Виділяють наступні функції мотивації праці (рис.1.1).

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Функції<br>мотивації праці | Економічна функція: сприяє оптимізації використання ресурсів підприємства, забезпечуючи ефективне використання людського капіталу та підвищення продуктивності праці |
|                            | Моральна функція: відіграє важливу роль у підтримці психологічного комфорту та емоційного благополуччя працівників на робочому місці                                 |
|                            | Соціальна функція: сприяє покращенню взаємин між працівниками, створюючи сприятливу атмосферу для співпраці, розвитку та досягнення спільних цілей.                  |

Рис.1.1. Функції мотивації праці персоналу [16, с.35]

Мотивація праці може бути внутрішньою, коли працівники відчують внутрішню потребу або бажання досягати певних результатів або відчують

задоволення від самого процесу роботи. Вона також може бути зовнішньою, коли працівники мотивуються зовнішніми факторами, такими як грошові винагороди, визнання або статус.

Внутрішня мотивація, джерелом якої є внутрішні цінності, прагнення до самореалізації та внутрішня задоволеність, порівнюється з зовнішньою мотивацією, яка ґрунтується на зовнішніх факторах, таких як фінансові стимули, визнання чи соціальна підтримка. Ці два види мотивації взаємодіють у процесі праці, впливаючи на продуктивність, самопочуття та ставлення працівника до своєї діяльності [19, с.31].

Внутрішня мотивація, безумовно, є сильнішою та більш стійкою силою, що направляє дії людини. Коли ми відчуваємо внутрішнє прагнення до досягнення певних цілей, ми стаємо більш відданими та самодисциплінованими у своїй праці. Наприклад, коли людина відчувається залученою до своєї роботи, вона може спонтанно витратити більше часу та зусиль, не чекаючи на зовнішні нагороди. Внутрішня мотивація також сприяє розвитку творчості та інноваційності, оскільки працівник стимулюється власними ідеями та прагне до вдосконалення.

Зовнішня мотивація, незважаючи на свою меншу силу порівняно з внутрішньою, може відігравати важливу роль у стимулюванні працівника та досягненні певних цілей. Фінансові стимули, наприклад, можуть бути потужним засобом заохочення для досягнення конкретних результатів. Крім того, зовнішні нагороди, такі як похвала та визнання, можуть підтримувати самооцінку працівника та сприяти його відчуттю значущості та внеску в команду чи організацію [19, с.32].

Важливо розуміти, що ефективна мотивація часто поєднує в собі як внутрішні, так і зовнішні фактори. Компанії та керівники повинні бути гнучкими у використанні різноманітних стратегій мотивації, які враховують індивідуальні потреби та цінності кожного працівника. Це допоможе створити стійке та продуктивне робоче середовище, яке сприятиме успіху як індивідуального працівника, так і всієї організації.

Традиційно мотивацію праці поділяють на матеріальну та нематеріальну, які виконують різні функції та мають різний вплив на працівників. Матеріальна мотивація включає в себе фінансові стимули, такі як зарплата, бонуси, премії, підвищення заробітної плати, додаткові вигоди тощо. Ці стимули спрямовані на задоволення матеріальних потреб працівників та стимулювання їхньої продуктивності. Нематеріальна мотивація включає в себе інші види стимулів, які не пов'язані з фінансовою винагородою. Це можуть бути такі фактори, як визнання досягнень, похвала, можливості професійного розвитку, підтримка колег та керівництва, можливість розвитку кар'єри, цікаві проекти, гнучкий графік роботи, робоче оточення, де встановлено добрі відносини, та інші нематеріальні переваги.

Розглянемо їх детальніше.

#### 1. Матеріальна мотивація [41, с.500]:

- заробітна плата: Основна сума грошей, яку працівник отримує в обмін на свою роботу. Зарплата може бути фіксованою або базуватися на результативності;
- бонуси та премії: Додаткові грошові винагороди, які присуджуються працівникам за досягнення певних цілей, високу продуктивність або внесок у досягнення успіхів компанії;
- додаткові вигоди: Це можуть бути такі переваги, як медичне страхування, пенсійні плани, відпустки, компенсація витрат на проїзд, корпоративні знижки тощо;
- підвищення заробітної плати: Збільшення зарплати працівника внаслідок його професійного зростання, підвищення кваліфікації або тривалого періоду служби в компанії;
- стокові опції та акції: Участь в акціонерному капіталі підприємства, яка дає можливість отримувати частину прибутку компанії у вигляді дивідендів або вигод при продажі акцій.

Матеріальна мотивація є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки вона може стимулювати працівників до більшої

продуктивності та відданості компанії. Однак важливо також не забувати про нематеріальні аспекти мотивації, які також можуть мати значний вплив на задоволення та ефективність працівників.

## 2. Нематеріальна мотивація [41, с.501]:

- визнання та похвала. Працівники цінують визнання своїх досягнень та внеску у роботу компанії. Похвала від керівництва та колег може підвищити самооцінку працівника та збільшити його мотивацію;

- можливості для розвитку. Пропозиція можливостей для професійного та особистісного розвитку, таких як навчання новим навичкам, участь у тренінгах та семінарах, може бути потужним стимулом для працівників;

- гнучкі умови праці. Забезпечення гнучкого графіку роботи, можливості дистанційної роботи, відпусток у важливі моменти життя та інші форми гнучкості допомагають працівникам зберігати баланс між роботою та особистим життям;

- відчуття значущості. Забезпечення працівникам відчуття того, що їхня робота має справжнє значення та внесок у досягнення цілей компанії, може стати потужним джерелом мотивації;

- колегіальна підтримка. Створення дружнього та підтримуючого робочого оточення, де працівники можуть відчувати підтримку та співпереживання від колег, сприяє підвищенню моралі та ефективності роботи.

Нематеріальна мотивація, хоча вона не приносить безпосередніх матеріальних вигод, може бути дуже ефективним засобом стимулювання працівників та забезпечення їхнього задоволення від роботи. Врахування цих аспектів допомагає підприємствам створювати сприятливе робоче середовище, де працівники можуть розвиватися та досягати успіху.

Обидва типи мотивації важливі для успішної діяльності підприємства. Вони можуть бути комбіновані та адаптовані відповідно до конкретних потреб та особливостей кожної організації.

Формування ефективної системи мотивації праці персоналу на підприємстві включає кілька ключових етапів (рис.1.2).

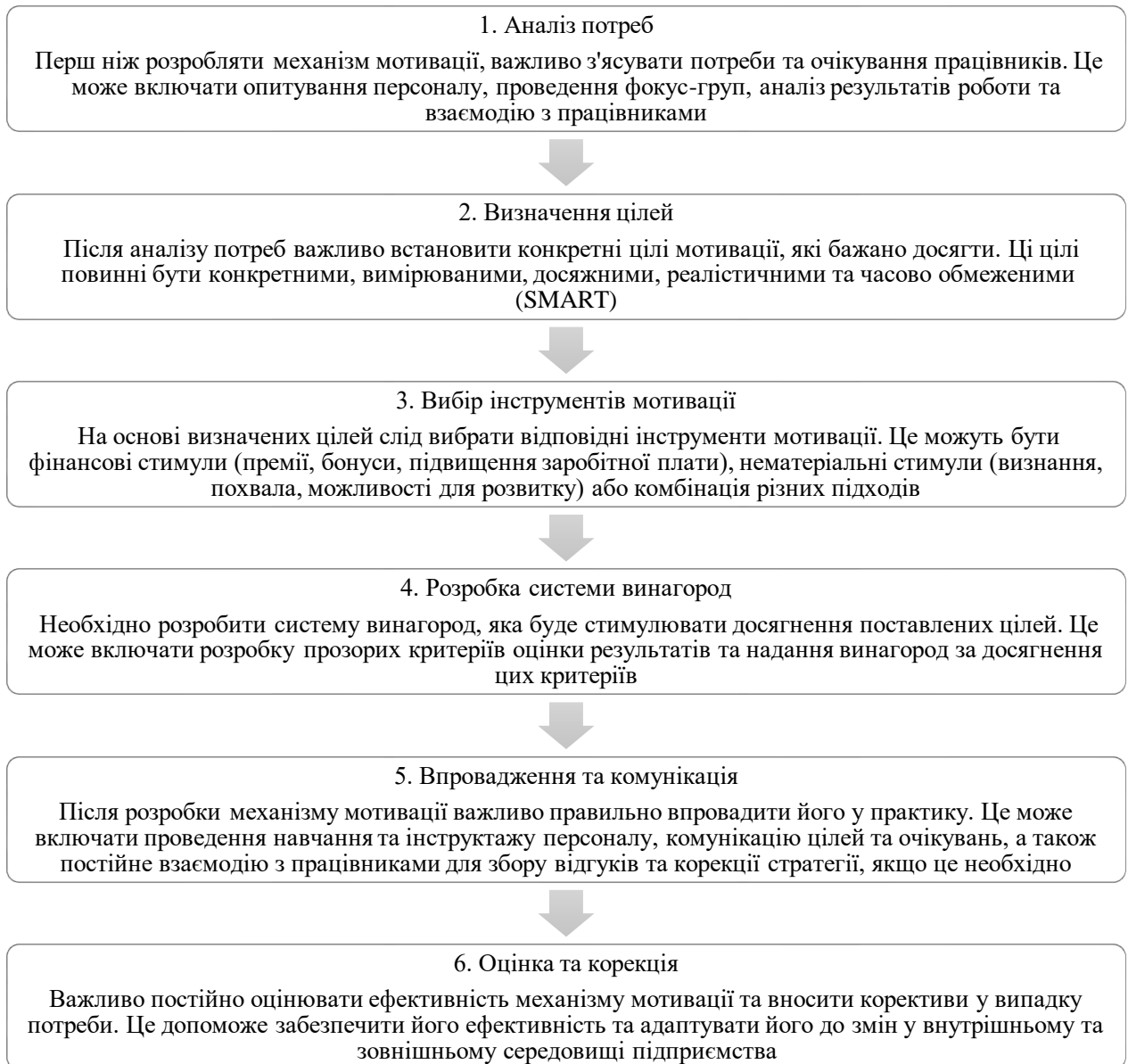


Рис.1.2. Ключові етапи формування ефективної системи мотивації праці персоналу на підприємстві [44, с.142]

Загальний підхід до формування механізму мотивації полягає в уважному аналізі потреб та очікувань працівників, встановленні конкретних цілей, виборі відповідних інструментів мотивації, їх впровадженні та постійній оцінці. Такий підхід допомагає забезпечити максимальну ефективність та задоволення працівників.

Отже, мотивація є одним з ключових факторів успішного управління персоналом на будь-якому підприємстві. Її важливість полягає в тому, що вона стимулює працівників до досягнення поставлених цілей, підвищує продуктивність та забезпечує високий рівень задоволеності від роботи.

Ефективне управління персоналом вимагає розуміння та врахування різних аспектів мотивації, а також вміння застосовувати різноманітні підходи для стимулювання працівників.

По-перше, мотивація сприяє залученню та утриманню кваліфікованого персоналу. Індивіди, які відчуються цінними та визнаними, більш схильні залишатися на підприємстві та віддавати йому перевагу у виборі місця праці. Завдяки ефективній мотивації, підприємство може зберегти свої найкращі кадри та запобігти їх втраті через конкуренцію.

По-друге, мотивовані працівники зазвичай виявляють більшу ефективність та продуктивність. Коли працівники відчують зацікавленість у досягненні цілей компанії, вони більш мотивовані та цілеспрямовані у своїй роботі. Це призводить до покращення якості продукції та послуг, збільшення обсягів виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

По-третє, мотивація сприяє підвищенню задоволеності працівників від роботи. Забезпечення можливостей для професійного розвитку, визнання досягнень та відчуття важливості своєї роботи робить працю більш приємною та стимулюючою. Як результат, працівники відчуються більш задоволеними своєю діяльністю, що збільшує їхню лояльність до підприємства та знижує ризик їхньої відправлення на конкуруючі ринки праці.

Щоб досягти ефективного управління персоналом, керівництву необхідно вдосконалювати свої навички у мотивації працівників. Це може включати розробку індивідуальних планів мотивації, створення стимулюючого робочого середовища та використання різних інструментів, щоб забезпечити високий рівень мотивації серед персоналу. Тільки з урахуванням мотиваційних факторів можна досягти успішного функціонування підприємства та забезпечити його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки результативності мотивації персоналу на підприємстві**

Оцінка результативності мотивації персоналу на підприємстві має велике значення для ефективного управління ресурсами та досягнення стратегічних цілей компанії. Оцінка результатів дозволяє керівництву підприємства з'ясувати, наскільки ефективно працюють застосовані стратегії мотивації. Вона допомагає виявити ті стратегії, які призводять до бажаних результатів, а також ті, які потребують корекції або перегляду.

Цільова оцінка мотивації дозволяє визначити, як мотиваційні заходи впливають на продуктивність працівників. Вона дозволяє виявити ті аспекти, які стимулюють підвищення продуктивності та зосереджувати увагу на їх подальшому розвитку. Також оцінка результатів мотивації допомагає виявити, які мотиваційні заходи впливають на збереження персоналу та зниження текучості кадрів. Вона дозволяє виявити причини, що спонукають працівників до залишення компанії, та розробляти стратегії збереження талантів.

Загальні цілі оцінки результативності мотивації праці наступні [42, с.85]:

1. Визначення рівня задоволеності працівників. Одна з цілей оцінки полягає в тому, щоб з'ясувати, наскільки задоволені працівники своєю роботою та умовами праці;
2. Виявлення факторів, що впливають на мотивацію. Цільова оцінка полягає в ідентифікації конкретних чинників, які впливають на рівень мотивації працівників, таких як умови праці, винагорода, можливості для розвитку тощо;
3. Визначення ефективності мотиваційних заходів. Оцінка дозволяє визначити, наскільки ефективними є використовувані в компанії мотиваційні програми та заходи;
4. Планування подальших заходів. Результати оцінки можуть використовуватися для розробки планів подальшого вдосконалення мотиваційних стратегій та програм;
5. Визначення впливу на результативність. Оцінка допомагає



встановити зв'язок між рівнем мотивації працівників та їхньою результативністю в роботі;

6. Стимулювання позитивного клімату. Оцінка допомагає створити сприятливий робочий клімат, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню текучості кадрів.

Оцінка мотивації праці персоналу включає декілька етапів, які допомагають керівництву зрозуміти, наскільки працівники задоволені своєю роботою та їхній рівень мотивації (рис.1.3).

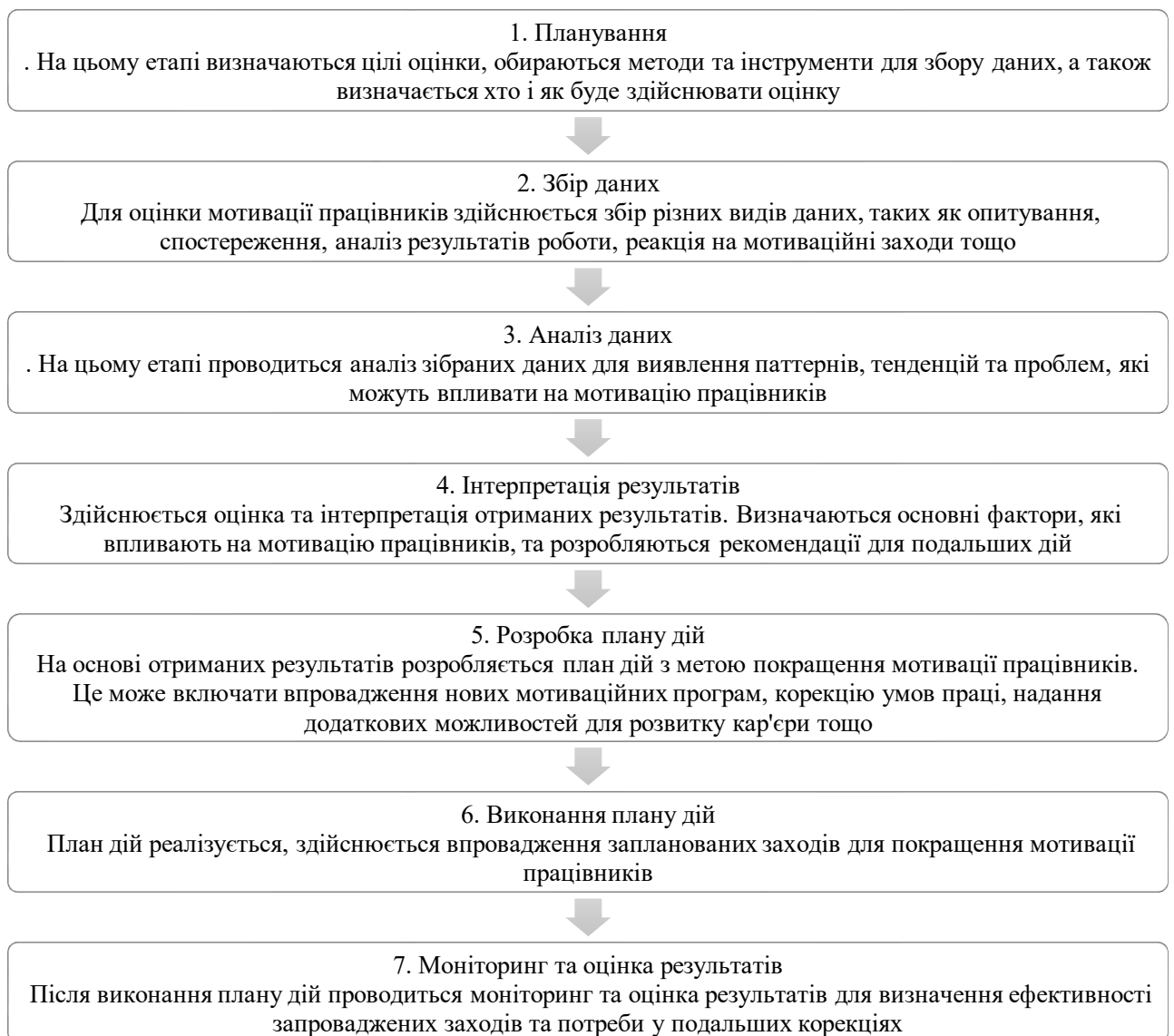


Рис.1.3. Основні етапи оцінки мотивації праці [22, с.63]

Ці етапи утворюють цикл оцінки мотивації праці, який допомагає підприємствам підтримувати та покращувати мотивацію працівників для

досягнення стратегічних цілей.

Для оцінки результативності мотивації праці на підприємстві можна використовувати різноманітні методичні підходи (рис.1.4).

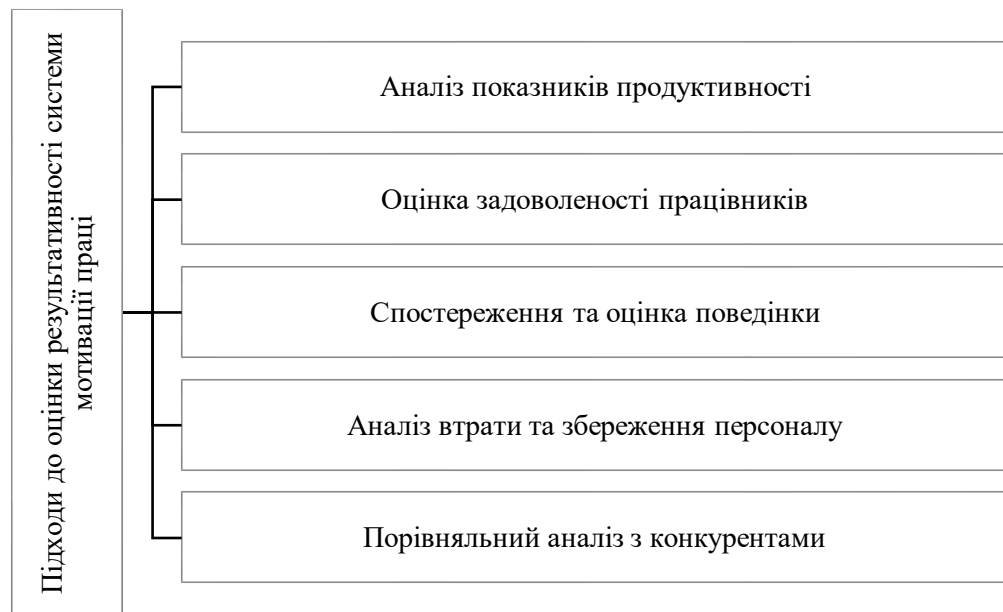


Рис.1.4. Методичні підходи до оцінки результативності системи мотивації праці на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [6, 8, 11, 30, 36, 42]

Розглянемо їх більш детально.

1. Аналіз показників продуктивності є одним з ключових методів для оцінки ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві. Якість роботи працівників на пряму впливає на результативність підприємства, тому важливо систематично аналізувати показники продуктивності для оцінки ефективності мотиваційних заходів.

Перший важливий показник - це виробнича продуктивність. Цей показник вимірює обсяг виробництва або послуг, які виробляються працівниками. Якщо виробнича продуктивність зростає, це може свідчити про ефективність мотиваційних програм та стимулів, що застосовуються на підприємстві. Наприклад, якщо працівники отримують премії за досягнення певного обсягу виробництва, це може позитивно впливати на їхню продуктивність [45, с.47].

Другий важливий показник - продуктивність праці за годинаю. Цей показник вимірюється як кількість одиниць продукції або послуг, які виробляються за одну робочу годину. Зростання продуктивності праці за годинаю може свідчити про ефективність використання часу та ресурсів працівниками, що також може бути результатом їхньої мотивації та залученості до роботи.

Третій показник - відсоток відмов та браку. Цей показник вимірює кількість дефектів або браку виробленої продукції або послуг. Зниження цього показника може свідчити про підвищення якості роботи працівників, що може бути результатом їхньої мотивації до досягнення високих стандартів якості [45, с.47].

Четвертий важливий показник - зменшення відсотку відсутностей. Цей показник вимірює кількість пропущених робочих днів у порівнянні з загальним кількістю робочих днів. Зменшення цього показника може свідчити про залученість працівників до роботи та їхню мотивацію.

Аналіз цих показників дозволяє здійснити комплексну оцінку результативності мотивації праці персоналу на підприємстві та виявити ті аспекти, які потребують удосконалення або корекції. Такий аналіз є важливим інструментом для управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Оцінка задоволеності працівників є важливим інструментом для оцінки ефективності мотиваційних заходів та забезпечення стабільності та продуктивності працівників [14]. Цей процес допомагає з'ясувати, наскільки задоволені працівники своєю роботою, робочим середовищем, умовами праці та компанійською культурою. Основні інструменти даного методу наведено в табл.1.2.

Загальна оцінка задоволеності працівників є важливою складовою оцінки ефективності мотиваційних заходів та дозволяє керівництву вчасно реагувати на проблеми та вдосконалювати стратегії мотивації для досягнення кращих результатів.

Таблиця 1.2

## Інструменти оцінки задоволеності працівників

| Інструмент                          | Опис  |
|-------------------------------------|---|
| Опитування працівників              | Проведення анонімних опитувань серед працівників може бути ефективним способом зібрати інформацію про їхнє задоволення роботою та умовами праці. Запитання можуть стосуватися різних аспектів роботи, таких як комунікація з керівництвом, можливості для професійного розвитку, рівень винагороди тощо |
| Співбесіди та ретроспективні огляди | Регулярні індивідуальні співбесіди з кожним працівником або ретроспективні огляди роботи можуть також допомогти в оцінці їхнього задоволення роботою та виявленні можливих проблем чи нестач  |
| Аналіз відмов та плинності кадрів   | Висока плинність кадрів або часті відмови можуть бути ознакою низького рівня задоволеності працівників. Аналіз цих показників може допомогти виявити проблемні місця та потреби працівників   |
| Внутрішні комунікації               | Ретельне спостереження за внутрішньою комунікацією та зворотніми зв'язками від працівників також може дати важливу інформацію про їхнє задоволення роботою та ступінь ефективності мотиваційних заходів   |
| Порівняння бенчмарками              | Порівняння результатів оцінки з іншими компаніями у вашій галузі або з бенчмарками може надати контексту для розуміння рівня задоволеності та виявлення областей, які потребують удосконалення  |

Джерело: складено автором

3. Спостереження та оцінка поведінки працівників можуть бути важливими інструментами для оцінки мотивації та загального стану організаційного середовища. Вони дозволяють керівництву отримати прямий вигляд на те, як працівники взаємодіють з роботою, колегами та організаційною культурою [14]. Ось кілька способів, які можуть бути використані для спостереження та оцінки поведінки працівників для оцінки мотивації:

- спостереження за робочими процесами. Спостереження за тим, як працівники виконують свої обов'язки, може дати важливу інформацію про їхню мотивацію. Це може включати ефективність виконання завдань, якість виконаної роботи, швидкість та точність виконання завдань тощо;

- співбесіди та взаємодія. Індивідуальні співбесіди з працівниками або взаємодія в робочих групах можуть допомогти керівництву отримати інсайти щодо їхньої мотивації та ставлення до роботи. Це може включати обговорення цілей, мотиваційних факторів, проблем чи труднощів, з якими стикаються працівники;

– виявлення змін в поведінці. Помітні зміни в поведінці працівників, такі як збільшена активність, ентузіазм, взаємодія з колегами, можуть бути індикаторами покращення мотивації. Навпаки, зміни в поведінці, такі як зниження продуктивності, брудність на робочому місці, конфлікти тощо, можуть свідчити про проблеми з мотивацією;

– оцінка ставлення до роботи. Проведення опитувань або анкетування працівників щодо їхнього ставлення до роботи, мотиваційних факторів та задоволеності роботою може дати керівництву загальну картину про їхні почуття та настрої;

– реакція на мотиваційні заходи. Спостереження за тим, як працівники реагують на мотиваційні заходи, такі як премії, похвала, розвиток кар'єри тощо, може допомогти в оцінці ефективності цих заходів та їх впливу на мотивацію.

Сполучення цих методів дозволяє керівництву отримати широкий огляд мотивації працівників та ідентифікувати області, які потребують уваги або удосконалення.

4. Аналіз втрати та збереження персоналу є важливою складовою оцінки мотивації на підприємстві. Цей процес дозволяє виявити фактори, які впливають на рішення працівників про залишення або залишення компанії, а також визначити ефективність мотиваційних заходів [45, с.49]. Інструменти аналізу втрати та збереження персоналу наведено в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Інструменти аналізу втрати та збереження персоналу

| Інструмент                     | Опис   |
|--------------------------------|--|
| 1                              | 2  |
| Аналіз плинності персоналу     | Вивчення відсотку плинності кадрів в різних відділах або серед різних груп працівників може допомогти виявити проблемні зони та тренди. Велика плинність кадрів може свідчити про проблеми з мотивацією та задоволеністю роботою   |
| Оцінка причин втрати персоналу | Вивчення причин, які призвели до відходу працівників, може допомогти виявити проблемні аспекти роботи та недоліки мотиваційних програм. Це може включати низьку заробітну плату, відсутність можливостей для професійного розвитку, погане керівництво або незадовільні робочі умови |

## Продовження табл.1.3

| 1                                    | 2   |
|--------------------------------------|---|
| Оцінка задоволеності працівників     | Проведення опитувань серед працівників для оцінки їхнього рівня задоволеності роботою та умовами праці може надати важливу інформацію про ефективність мотиваційних програм. Результати опитувань можуть вказати на те, що потрібно вдосконалити або змінити для покращення мотивації   |
| Аналіз реакції на мотиваційні заходи | Спостереження за тим, як працівники реагують на мотиваційні заходи, такі як премії, похвала, розвиток кар'єри тощо, може надати важливу інформацію про ефективність цих заходів. Позитивна реакція може свідчити про ефективність мотиваційних програм, тоді як негативна реакція може вказувати на їхню неефективність або неспівпадіння з потребами працівників |
| Оцінка програм збереження персоналу  | Спостереження за тим, як змінюється відсоток збереження персоналу з часом, може надати важливу інформацію про тенденції та ефективність мотиваційних заходів. Наприклад, зниження відсотку втрати персоналу може свідчити про покращення мотивації та задоволеності роботою   |

Джерело: складено автором

Аналіз втрати та збереження персоналу дозволяє керівництву підприємства отримати глибоке розуміння ефективності системи мотивації та ідентифікувати області для покращення [42, с.88]. Врахування результатів цього аналізу допомагає впроваджувати вдосконалення, які сприятимуть підвищенню задоволеності працівників та збереженню ключових кадрів на підприємстві.

5. Порівняльний аналіз з конкурентами може бути корисним інструментом для оцінки ефективності мотиваційних заходів та визначення конкурентної переваги у сфері мотивації персоналу. Ключові аспекти використання цього методу наступні:

- аналіз рівня заробітної плати. Порівняння рівня заробітної плати на власному підприємстві з конкурентами може допомогти визначити, наскільки привабливою є система оплати праці в порівнянні з іншими компаніями;

- оцінка бонусних програм та стимулів. Вивчення програм стимулювання та бонусних систем, які застосовуються конкурентами, дозволяє з'ясувати, наскільки ефективними та конкурентоспроможними є власні програми;

- вивчення програм навчання та розвитку. Аналіз програм навчання та розвитку, які запроваджуються конкурентами, допомагає ідентифікувати

потенційні області для покращення власної системи;

– оцінка програм соціальних пакетів. Порівняння соціальних пакетів та допоміжних програм, які надаються конкурентами, може допомогти визначити, наскільки привабливою є власна пропозиція для працівників;

– аналіз умов праці та робочого середовища. Оцінка умов праці та робочого середовища на власному підприємстві в порівнянні з конкурентами допомагає з'ясувати, наскільки комфортним та стимулюючим є робоче середовище.

Порівняльний аналіз з конкурентами дозволяє отримати важливі відомості про те, як ваша компанія стоїть на ринку у сфері мотивації персоналу. Він допомагає виявити переваги та недоліки в мотиваційних програмах, а також визначити можливості для поліпшення та розвитку.

Отже, оцінка результативності мотивації персоналу є важливим інструментом управління людськими ресурсами на підприємстві. Вона допомагає керівництву зрозуміти, як ефективно працюють застосовані стратегії мотивації, та розробляти стратегії для підвищення продуктивності, зниження текучості кадрів та покращення задоволеності працівників. Кожен з наведених підходів може бути використаний окремо або в комбінації з іншими для повного оцінювання результатів системи мотивації праці на підприємстві. Важливо пам'ятати, що оцінка результатів повинна бути регулярною та систематичною, щоб вчасно виявляти та виправляти можливі недоліки та покращувати систему мотивації.

### **1.3. Світовий досвід мотивації персоналу підприємства**

В сучасному світі, де бізнесові умови постійно змінюються, а конкуренція на ринку стає все більш жорсткою, питання мотивації персоналу стає надзвичайно актуальним для будь-якої компанії. Однак жодна організація не може претендувати на успіх без належного розуміння того, як забезпечити

ефективну мотивацію свого персоналу. У цьому контексті дослідження світового досвіду мотивації персоналу є надзвичайно важливим і актуальним завданням.

По-перше, світовий досвід може допомогти вивчити та розуміти різноманітні підходи до мотивації персоналу, що застосовуються в різних країнах та в різних галузях бізнесу. Відмінності в культурі, економічних умовах та трудових відносинах можуть призвести до різних методів мотивації, які варто вивчити та адаптувати під конкретні потреби власної компанії.

По-друге, вивчення світового досвіду дозволяє виявити нові тенденції та інноваційні підходи в сфері мотивації персоналу. Наприклад, за останні десятиліття з'явилися нові методи стимулювання, такі як гнучка система оплати праці, програми корпоративного благополуччя, розвиток особистості та багато інших. Дослідження цих інновацій може надати компаніям цінні ідеї для поліпшення власних програм мотивації.

По-третє, вивчення світового досвіду мотивації персоналу дозволяє побачити найкращі практики та успішні кейси в цій сфері. Аналіз таких прикладів може служити важливим джерелом навчання та натхнення для керівництва компаній, що прагне покращити мотивацію свого персоналу.

Досвід європейських підприємств у сфері мотивації персоналу відіграє важливу роль і є джерелом важливих уроків та інновацій для підприємств у всьому світі. Однією з ключових особливостей досвіду європейських компаній є акцент на розвиток корпоративної культури, спрямованої на підтримку інновацій, співпраці та розвитку спільної відповідальності. Вони розуміють, що задоволений та мотивований персонал - це основний ресурс для досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті, багато європейських компаній вкладають значні зусилля в створення сприятливого робочого середовища, що сприяє розвитку, самовираженню та відчуттю задоволення від виконаної роботи [40, с.100].

Також, європейські підприємства активно використовують гнучкі системи оплати праці, що дозволяють стимулювати працівників в залежності від їхнього внеску та результативності. Це може включати системи премій за



досягнення цілей, партіципційні програми та інші форми мотивації, що сприяють підвищенню продуктивності та залученості персоналу.

Крім того, європейські компанії відомі своїм активним підходом до розвитку особистості працівників. Вони інвестують у навчання та розвиток навичок свого персоналу, надаючи доступ до навчальних програм, тренінгів та інших форм розвитку, що допомагають працівникам зростати як професіонали та особистості [40, с.99].

Не менш важливою є активна підтримка соціальної взаємодії та співпраці серед працівників. Це може бути досягнуто через організацію корпоративних заходів, командних проектів та інших ініціатив, що сприяють формуванню сприятливого робочого клімату та підвищенню міжособистісних зв'язків.

Основні характеристики європейської системи мотивації праці персоналу наведені в табл.1.4.

Таблиця 1.4

Основні характеристики європейської системи мотивації праці  
персоналу

| Характеристика                          | Опис   |
|---|--|
| Гнучка система оплати праці             | Багато європейських компаній використовують гнучкі системи оплати праці, які дозволяють працівникам отримувати винагороду в залежності від їхнього внеску у розвиток компанії та досягнення стратегічних цілей                             |
| Корпоративна культура та благополуччя   | Європейські компанії активно працюють над створенням корпоративної культури, яка сприяє підтримці робочого клімату, в якому працівники відчують себе комфортно та мають можливість розвиватися   |
| Розвиток особистості                    | Багато європейських підприємств активно інвестують у розвиток особистості своїх працівників, надаючи можливості для професійного зростання, навчання та розвитку навичок   |
| Гнучкі робочі графіки та робочі умови   | Враховуючи підвищення значення балансу між роботою та особистим життям, багато європейських підприємств надають своїм працівникам можливість працювати здалеку, гнучкі робочі графіки та інші переваги, що допомагають підтримувати баланс |
| Стимулювання соціальної взаємодії       | Компанії сприяють соціальній взаємодії серед працівників шляхом організації командних заходів, корпоративних подій та спільних проектів  |
| Прозорість та участь у прийнятті рішень | Європейські підприємства відкриті для спілкування та участі працівників у прийнятті стратегічних рішень, що допомагає підвищити рівень залученості та мотивації персоналу  |

Джерело: складено автором на основі [40]

Ці підходи до мотивації персоналу сприяють підвищенню ефективності та продуктивності працівників, а також сприяють покращенню робочого клімату та зниженню текучості кадрів. Європейський досвід у сфері мотивації персоналу може бути важливим джерелом навчання для компаній у всьому світі, що прагнуть створити ефективні та стимулюючі умови для своїх працівників.

Досвід американських підприємств у сфері мотивації персоналу є джерелом цінних уроків та інновацій для бізнесу у всьому світі. Американські компанії відомі своїм прогресивним підходом до управління персоналом та активним застосуванням передових практик у цій сфері. По-перше, американські компанії відомі своїми інноваційними підходами до стимулювання та мотивації працівників. Вони часто використовують нестандартні методи оплати праці, такі як системи акцій та опціонів, бонуси за результати та інші форми винагороди, що дозволяють працівникам відчувати власну зацікавленість у успіху компанії [32].

По-друге, американські підприємства активно використовують програми корпоративного благополуччя та добровільних пенсійних та страхових планів, які сприяють підвищенню задоволеності працівників та залученню талановитих фахівців. По-третє, американські компанії активно застосовують стратегії розвитку кар'єри, що дозволяють працівникам розвиватися та зростати в межах компанії. Вони пропонують різноманітні можливості для навчання та розвитку, такі як програми менторингу, корпоративні навчальні курси та фінансова підтримка для професійного розвитку [32].

По-четверте, американські компанії активно застосовують стратегії гнучкої роботи, такі як робочі години на вибір, дистанційна робота та інші форми гнучкості, що сприяють покращенню балансу між роботою та особистим життям працівників.

Основні характеристики американської системи мотивації праці персоналу наведені в табл.1.5.

У підсумку, досвід американських підприємств у сфері мотивації персоналу свідчить про значущі досягнення та інновації в цій області. Вони

надають цінні уроки та ідеї для компаній у всьому світі, що прагнуть покращити мотивацію та продуктивність свого персоналу. Американські підприємства демонструють, що ефективна мотивація персоналу є ключовим чинником успіху в сучасному бізнесі.

Таблиця 1.5

Основні характеристики американської системи мотивації праці  
персоналу

| Характеристика                                    | Опис   |
|---|--|
| Гнучкість в оплаті праці                          | Багато американських компаній використовують гнучкі системи оплати праці, включаючи системи премій за результатами, акційні опціони та інші стимули, що сприяють підвищенню мотивації та залученню працівників |
| Стратегії розвитку кар'єри                        | Американські компанії активно заохочують професійний розвиток своїх працівників шляхом надання доступу до навчальних програм, тренінгів, менторських програм та інших можливостей для розвитку кар'єри         |
| Корпоративна культура та внутрішні комунікації    | Багато американських компаній надають великого значення корпоративній культурі та внутрішнім комунікаціям, створюючи робоче середовище, де працівники відчують себе зацікавленими та залученими                |
| Підтримка балансу між роботою та особистим життям | Багато американських компаній надають можливості для гнучкого графіку роботи, дистанційної роботи та інших програм, що сприяють підтримці балансу між роботою та особистим життям своїх працівників            |
| Стимулювання соціальної взаємодії                 | Компанії активно організовують різноманітні заходи та події, що сприяють соціальній взаємодії та співпраці між працівниками, такі як корпоративні заходи, командні зустрічі та спільні проекти                 |
| Зосередження на результатах                       | Американські компанії часто використовують системи оцінки результатів та цілей, які допомагають працівникам зрозуміти очікування та сприяють їхній продуктивності  |

Джерело: складено автором на основі [32]

Досвід японських підприємств у сфері мотивації персоналу є відомий своєю унікальністю та успішністю, що допомагає їм займати провідні позиції у світовій економіці. Ця країна відома своїм високим рівнем організації та ефективним управлінням, які стали основою для її економічного прогресу. По-перше, одним із визначних аспектів є система «пожиттєвої зайнятості», яка передбачає стабільність робочого місця протягом тривалого періоду [15]. Це стимулює відданість працівників компанії, оскільки вони відчують впевненість у майбутньому і можуть спокійно розвивати свою кар'єру всередині компанії. По-друге, японські підприємства активно застосовують системи

менторства та розвитку, що допомагають новим працівникам швидше відчутися себе частиною команди і вивчити основні аспекти роботи. По-третє, важливим елементом є культура колективізму та взаємодопомоги. Принципи співпраці та взаємного допомоги вкорінені у японському суспільстві, що стимулює формування єдиного колективу та високої командної роботи. По-четверте, японські підприємства відомі своїм підходом до винагороди за зусилля та досягнення. Вони застосовують системи премій та винагород, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів та внесення максимального внеску у розвиток компанії [15].

Ще однією важливою особливістю є поєднання традиційних підходів з інноваційними практиками. Японські компанії постійно адаптуються до змін у світовому бізнес-середовищі та впроваджують нові технології та методи управління, що дозволяють зберігати свою конкурентоспроможність.

Основні характеристики японської системи мотивації праці персоналу наведено в табл.1.6.

Таблиця 1.6

#### Основні характеристики японської системи мотивації праці персоналу

| Характеристика                         | Опис   |
|--|--|
| Система «пожиттєвої зайнятості»        | Багато японських компаній практикують систему «пожиттєвої зайнятості» (lifetime employment), яка передбачає стабільність робочого місця та довгострокові кар'єрні можливості для працівників.                      |
| Система «кар'єрних сходин»             | Японські компанії зазвичай мають чітко визначені кар'єрні сходи, що дозволяє працівникам бачити шляхи професійного розвитку та зростання у компанії.   |
| Культура колективізму                  | Японські компанії активно пропагують культуру колективізму, де важливіше не індивідуальні досягнення, а спільні зусилля команди.   |
| Стратегії винагороди                   | Японські компанії часто використовують системи винагороди, такі як бонуси та премії, які не лише стимулюють працівників до досягнення високих результатів, але й сприяють підвищенню взаємної довіри та відданості |
| Зосередженість на навчанні та розвитку | Японські компанії активно інвестують у навчальні програми та розвиток навичок своїх працівників. Це дозволяє працівникам розвивати свій потенціал та відчувати себе цінними членами команди                        |
| Використання технологій                | Японські підприємства вдосконалюють свої процеси роботи, використовуючи передові технології та автоматизацію. Це допомагає підвищити ефективність роботи та стимулює працівників до досягнення високих результатів |

Джерело: складено автором на основі [15]

У підсумку, досвід японських підприємств у сфері мотивації персоналу є важливим джерелом інновацій та передових практик для бізнесу у всьому світі.

Їхні підходи, спрямовані на створення стабільного, мотивованого та ефективного персоналу, можуть послужити взірцем для компаній, що прагнуть досягти високих результатів та забезпечити стійкий розвиток у конкурентному бізнес-середовищі.

Отже, дослідження світового досвіду мотивації персоналу має велике значення для будь-якої компанії, що прагне досягти успіху в сучасних умовах бізнесу. Воно допомагає не лише зрозуміти найкращі практики та тенденції у цій сфері, але й знаходити нові інноваційні рішення, що сприятимуть підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ВетЛенд»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВетЛенд» (ТОВ «ВетЛенд») працює на ринку України з 2005 р. і серед клієнтів зарекомендувала себе як надійний партнер та постачальник ветеринарних препаратів, вакцин, кормових добавок для тваринницьких ферм та підприємств України.

ТОВ «ВетЛенд» є юридичною особою. Форма власності - приватна. Юридична адреса підприємства: 79071, м. Львів, вул. Гречнева, 14. Основний вид діяльності ТОВ «ВетЛенд» за КВЕД: «46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля» [31].

Місія ТОВ «ВетЛенд»: «збудувати компанію сталого розвитку з виробництва натуральних ласощів для собак і котів. Споживачі мають бути обізнані, що продукція не лише корисна і смачна. Обираючи її, вони мають бути впевнені, що дбають про екологію та здоров'я планети» [31].

На ТОВ «ВетЛенд» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «ВетЛенд»

Джерело: складено за даними ТОВ «ВетЛенд»

Отже, організаційна структура управління ТОВ «ВетЛенд» забезпечує ефективне функціонування компанії та сприяє її успіху на ринку.

Структура та штатна чисельність персоналу підприємства затверджується відповідно до статуту підприємства власником або уповноваженим ним органом управління.

Профіль ефективності управління дає уявлення про стратегічний потенціал підприємства (внутрішнє середовище) шляхом аналізу його сильних і слабких сторін.

Профіль ефективності управління підприємства ТОВ «ВетЛенд» наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1

## Профіль ефективності управління підприємства ТОВ «ВетЛенд»

| Види стратегій<br>(Блоки<br>управління) | Оцінка ефективності стратегії |   |    |   |   |   |   |   |   |    | Середня<br>оцінка,<br>бали |     |
|---|-------------------------------|---|----|---|---|---|---|---|---|----|----------------------------|-----|
|   | 1                             | 2 | 3  | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                            |     |
| Кадрова                                 |                               |   | C1 | ● |   |   |   |   |   |    |                            | 4,6 |
| Техніко-технологічна                    |                               |   |    |   | ● |   |   |   |   |    |                            | 5,2 |
| Виробнича                               |                               |   |    |   |   |   | ● |   |   |    |                            | 6,4 |
| НДДКР (інновації)                       |                               |   | C2 | ● |   |   |   |   |   |    |                            | 4,7 |
| Маркетингова                            |                               |   |    |   |   |   |   |   | ● |    |                            | 7,0 |
| Збутова                                 |                               |   |    |   |   |   |   |   | ● |    |                            | 6,8 |
| Логістична                              |                               |   |    |   |   |   |   |   | ● |    |                            | 7,0 |
| Фінансова                               |                               | A | ●  |   |   |   |   |   |   |    |                            | 3,9 |
| Інвестиційна                            |                               |   | B  | ● |   |   |   |   |   |    |                            | 4,2 |

Джерело: складено автором

Як бачимо із табл. 2.1, середні оцінки експертів відносять той чи інший блок до низькоефективної, середньо-ефективної або високоефективної зони. До низькоефективної зони (оцінки від 1 до 4) потрапили фінансова, інвестиційна, кадрова та інноваційна стратегії. У високоефективній (оцінки від 8 до 10) не виявилось жодної стратегії. А всі інші потрапили до середньої (оцінки від 5 до 7) зони, це техніко-технологічна, виробнича, збутова, маркетингова та логістична стратегії. Найкраще виглядають останні стратегії (збут, маркетинг та логістика).

Динаміка та структура персоналу ТОВ «ВетЛенд» за 2021-2023 рр.

наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Динаміка та структура персоналу ТОВ «ВетЛенд» за 2021-2023 рр.

| Категорії персоналу | 2021 |       | 2022 |       | 2023 |       | Відхилення |        |           |       |
|---------------------|------|-------|------|-------|------|-------|------------|--------|-----------|-------|
|                     | осіб | %     | осіб | %     | осіб | %     | 2022/2021  |        | 2023/2022 |       |
|                     |      |       |      |       |      |       | осіб       | %      | осіб      | %     |
| Керівники           | 9    | 7,56  | 9    | 11,54 | 12   | 11,11 | 0          | 0      | 3         | 33,33 |
| Фахівці             | 19   | 15,97 | 11   | 14,10 | 13   | 12,04 | -8         | -42,11 | 2,00      | 18,18 |
| Службовці           | 9    | 7,56  | 7    | 8,97  | 9    | 8,33  | -2         | -22,22 | 2,00      | 28,57 |
| Робітники           | 82   | 68,91 | 51   | 65,38 | 74   | 68,52 | -31        | -37,80 | 23,00     | 45,10 |
| Всього              | 119  | 100   | 78   | 100   | 108  | 100   | -41        | -34,45 | 30,00     | 38,46 |

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Персонал ТОВ «ВетЛенд» поділяється на чотири категорії: керівники, фахівці, службовці та робітники. Протягом 2021-2023 рр. динаміка та склад персоналу ТОВ «ВетЛенд» за категоріями змінився. За 2022 рік порівняно з 2021 роком чисельність персоналу зменшилася на 41 особу, а у 2023 році збільшилася на 30 осіб. В 2023 чисельність персоналу підприємства зросла на 3 керівника, 2 фахівців, 2 службовців та 23 робітника.

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «ВетЛенд» за 2021-2023 рр. наведена в табл.2.3.

Таблиця 2.3

## Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «ВетЛенд» за 2021-2023 рр., тис.грн

| Показники                                       | 2021 | 2022 | 2023 | Абсолютне відхилення, +/- |           | Відносне відхилення, % |           |
|---|------|------|------|---------------------------|-----------|------------------------|-----------|
|   |      |      |      | 2022/2021                 | 2023/2022 | 2022/2021              | 2023/2022 |
|   |      |      |      | 5                         | 6         | 7                      | 8         |
| 1   | 2    | 3    | 4    | 5                         | 6         | 7                      | 8         |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | 5106 | 1256 | 3214 | -3850                     | 1958      | -75,4                  | 155,9     |
| Інші операційні доходи                          | 403  | 132  | 228  | -271                      | 96        | -67,2                  | 72,7      |
| Інші доходи                                     | 174  | 45   | 69   | -129                      | 24        | -74,1                  | 53,3      |
| Собівартість реалізованої продукції             | 3131 | 889  | 1979 | -2242                     | 1090      | -71,6                  | 122,6     |
| Інші витрати                                    | 253  | 58   | 195  | -195                      | 137       | -77,1                  | 236,2     |
| Інші операційні витрати                         | 329  | 123  | 234  | -206                      | 111       | -62,6                  | 90,2      |
| РАЗОМ ДОХОДИ                                    | 5683 | 1433 | 3511 | -4250                     | 2078      | -74,8                  | 145,0     |
| РАЗОМ ВИТРАТИ                                   | 3713 | 1070 | 2408 | -2643                     | 1338      | -71,2                  | 125,0     |



## Продовження табл.2.3

| 1  | 2     | 3     | 4     | 5     | 6    | 7     | 8     |
|--|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування | 1970  | 363   | 1103  | -1607 | 740  | -81,6 | 203,9 |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності                   | 355   | 65    | 199   | -289  | 133  | -81,6 | 203,9 |
| Чистий прибуток  | 1615  | 298   | 904   | -1318 | 607  | -81,6 | 203,9 |
| Рентабельність активів,%                                       | 15,9  | 5,4   | 12,5  | -2,5  | 0,7  | -     | -     |
| Рентабельність власного капіталу,%                             | 54,3  | 6,7   | 16,1  | -1,7  | 4,5  | -     | -     |
| Рентабельність продаж,%  | 31,64 | 23,70 | 28,14 | -7,9  | 4,4  | -     | -     |
| Рентабельність послуг,%  | 51,59 | 33,48 | 45,70 | -18,1 | 12,2 | -     | -     |

Джерело: складено автором

Війна суттєво змінила ситуацію з попитом на ветеринарні препарати, що вплинуло на зниження чистого доходу підприємства у 2022 році на 75,4% (або на 1958 тис.грн) у порівнянні з 2021 р.. В 2023 році підприємство змогло підлаштуватися до змін зовнішнього середовища і налагодити виробничі процеси, що дозволили підвищити доходи підприємства на 155,9%.

В 2023 році відбулося зростання собівартості реалізації послуг ТОВ «ВетЛенд» на 122,6% у порівнянні з 2022 роком.

Динаміка чистого прибутку ТОВ «ВетЛенд» за 2021-2023 рр. наведена на рис.2.2.

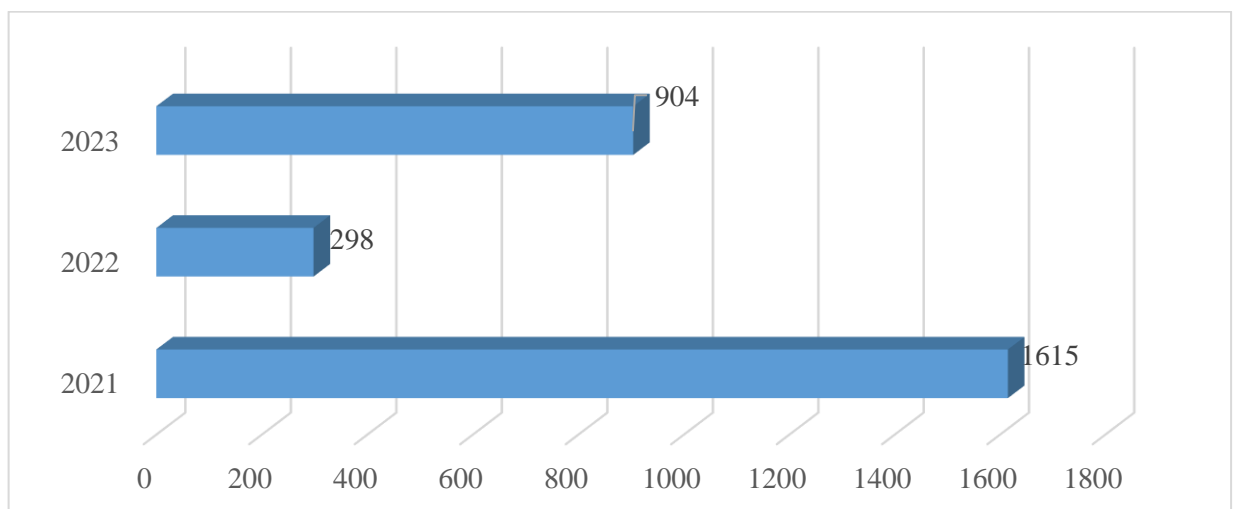


Рис.2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «ВетЛенд» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором

Чистий прибуток ТОВ «ВетЛенд» в 2023 році зріс на 203,9% від показника 2022 року, що становив лише 298 тис.грн. Позитивна динаміка даного показника у важких умовах ведення бізнесу говорить про здатність підприємства підлаштовуватися під зовнішні фактори та функціонувати на ринку України.

Рентабельність – це один із ключових показників, що визначає ефективність господарювання підприємства. Цей показник відображає співвідношення між отриманим прибутком та витратами, які необхідні для його отримання. Важливою властивістю рентабельності є те, що вона дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та капіталу компанії.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «ВетЛенд» за 2021-2023 рр. продемонстрована на рис.2.3.

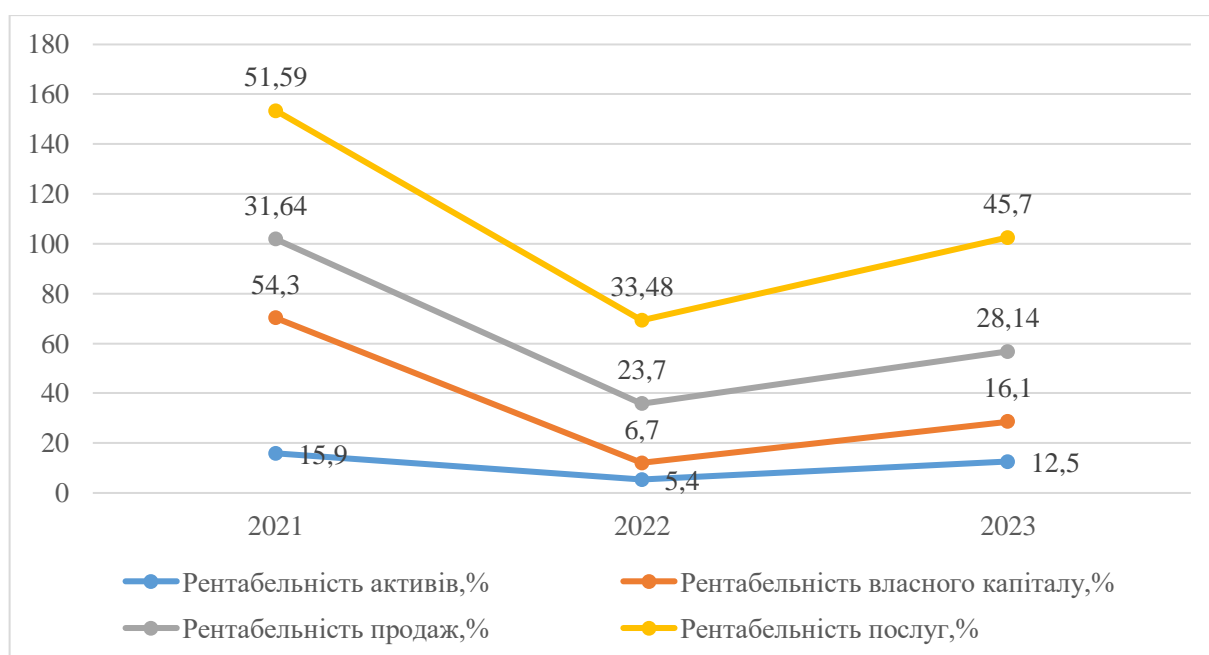


Рис.2.3. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ВетЛенд» за 2021-2023 рр., %

Джерело: складено автором

У 2023 році відбувається зростання рентабельності активів ТОВ «ВетЛенд» на 0,7%, що може свідчити про підвищення ефективності використання ресурсів і управління бізнесом.

В 2023 році також відбувається зростання рентабельності власного капіталу

на 4,5 % у порівнянні з 2022 роком, що вказує на підвищення ефективності використання компанією свого власного капіталу для забезпечення прибутковості.

Рентабельність продаж ТОВ «ВетЛенд» в 2023 році зросла на 4,4 % і становила 28,14%. Рентабельність послуг ТОВ «ВетЛенд» в 2023 році зросла на 12,2 % і становила 45,7%. Зростання рентабельності послуг та продажів ТОВ «ВетЛенд» є позитивним фактором і свідчить про покращення фінансової ефективності та результативність управління на підприємстві.

Можна зробити висновки, що ТОВ «ВетЛенд» в 2023 році підвищує свої фінансові показники діяльності. Підприємству і надалі необхідно здійснювати пошук ефективних шляхів економічного зростання у майбутньому для підвищення рівня своєї фінансової стабільності та прибутковості.

## 2.2. Характеристика факторів, що визначають ефективність системи мотивації персоналу підприємства

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити критичні фактори впливу на ефективність системи мотивації підприємства та встановити загрози та можливості.

На основі PEST-аналізу визначимо тенденції розвитку зовнішнього середовища, ризики, глобальні виклики, фактори, що впливають на ефективність системи мотивації ТОВ «ВетЛенд» та відобразимо їх у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

### PEST-аналіз ТОВ «ВетЛенд»

| Фактори зовнішнього середовища | Важливість фактору для підприємства (за 3-бальною шкалою) | Ймовірність настання фактору | Можливість (+), загроза (-) | Результат +/- |
|--------------------------------|---|------------------------------|-----------------------------|---------------|
| 1                              | 2   | 3                            | 4                           | 5             |
| Політичні фактори              |   |                              |                             |               |
| Напад рф на Україну            | 3   | 0,3                          | -                           | +0/-1,5       |
| Антиінфляційна політика        | 2   | 0,2                          | +/-                         | +0,4/-0,4     |

## Продовження табл.2.4

| 1   | 2 | 3   | 4   | 5         |
|---|---|-----|-----|-----------|
| Фінансування грантів на розвиток та підтримку національних виробників                           | 3 | 0,2 | +   | +0,6/0    |
| Регулювання механізму взаємодії виробників продукції та торгових організацій                    | 2 | 0,2 | +/- | +0,4/-0,4 |
| Демографічна політика   | 2 | 0,1 | +/- | +0,2/-0,2 |
| <b>Економічні фактори</b>   |   |     |     |           |
| Рівень інфляції   | 2 | 0,1 | -   | 0/-0,2    |
| Стан сировинної бази  | 3 | 0,2 | +   | +0,6/0    |
| Оподаткування   | 2 | 0,1 | -   | 0/-0,2    |
| Рівень доходів населення  | 2 | 0,1 | -   | +0/-0,2   |
| Інвестиційний бізнес-клімат   | 3 | 0,2 | +/- | +0,6/-0,6 |
| Динаміка вітчизняного ринку ветеринарних препаратів   | 3 | 0,1 | +/- | +0,3/-0,3 |
| Забезпеченість кваліфікованими кадрами  | 2 | 0,1 | -   | 0/-0,2    |
| Рівень глобалізації конкуренції   | 3 | 0,1 | +/- | +0,3/-0,3 |
| <b>Соціальні фактори</b>  |   |     |     |           |
| Чисельність та структура населення  | 3 | 0,2 | +/- | +0,6/0    |
| Сезонність  | 3 | 0,1 | -   | 0/-0,3    |
| Мобільність населення   | 2 | 0,1 | -   | 0/-0,2    |
| Благоустрій сільських територій   | 3 | 0,2 | +/- | +0,6/-0,6 |
| Традиції  | 2 | 0,1 | +   | +0,2/0    |
| Соціальна реклама через ЗМІ   | 2 | 0,1 | +   | +0,2/0    |
| Рівень освіти   | 2 | 0,2 | +   | +0,4/0    |
| <b>Технологічні фактори</b>   |   |     |     |           |
| Впровадження нових технологій, інновацій  | 3 | 0,2 | +/- | +0,6/-0,6 |
| Фінансування НДДКР  | 3 | 0,1 | +/- | +0,3/-0,3 |
| Адаптація нових технологій  | 2 | 0,1 | +/- | +0,3/-0,3 |
| Автоматизація технологічних процесів  | 3 | 0,1 | +/- | +0,2/-0,2 |
| Забезпеченість основними засобами   | 3 | 0,2 | -   | 0/-0,6    |
| Рівень освоєння інформаційних технологій  | 2 | 0,2 | +/- | +0,4/-0,4 |
| Ступінь поінформованості, доступності та легкості отримання інформації про інноваційні розробки | 2 | 0,1 | +/- | +0,2/-0,2 |
| <b>Всього в балах +7,4 / -8,2</b>   |   |     |     |           |

Джерело: складено автором

Результати PEST-аналізу наведено в табл.2.5.

Таблиця 2.5

## Результати PEST-аналізу

| Фактори      | Позитивний вплив | Негативний вплив |
|--------------|------------------|------------------|
| Політичні    | 1,6              | 2,5              |
| Економічні   | 1,8              | 2                |
| Соціальні    | 2                | 1,1              |
| Технологічні | 2                | 2,6              |
| Всього       | 7,4              | 8,2              |

Джерело: складено автором

В результаті PEST-аналізу ТОВ «ВетЛенд» можна відзначити:

- політичні фактори мають сильний вплив на розвиток як усієї галузі, так і на діяльність ТОВ «ВетЛенд», їх вплив переважно негативний;

- вплив економічних чинників на діяльність ТОВ «ВетЛенд» подвійний. Позитивними моментами є стійка сировинна база; до негативних факторів належать несприятливий інвестиційний бізнес-клімат, досить високий рівень оподаткування товаровиробників, загострення конкуренції у зв'язку з глобалізацією ринку, нестача висококваліфікованих спеціалістів, зменшення доходів населення;

- вплив соціальних факторів на діяльність ТОВ «ВетЛенд» позитивний, що пов'язано з існуючими традиціями догляду за тваринами, пропагандою здорового способу життя улюбленців, рівня освіченості населення;

- вплив технологічних факторів на діяльність ТОВ «ВетЛенд» має негативне значення у зв'язку з низькою технологічною оснащеністю галузі, але їх розвиток і нарощування несе в собі величезний потенціал. Це свідчить про те, що інноваційна спрямованість розвитку галузі змогла б підвищити ефективність діяльності ТОВ «ВетЛенд».

Проведемо аналіз факторів конкуренції на ринку функціонування ТОВ «ВетЛенд» на основі моделі М. Портера. Результати аналізу показані у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз факторів мікросередовища ТОВ «ВетЛенд» за моделлю п'яти сил

М.Портера

| Група факторів                               | Аналіз   |
|--|--|
| 1 Рівень поточної конкуренції на ринку       | Ступінь загрози високий. Зараз на ринку спостерігається жорстка конкуренція. Конкуренцію на ринку збільшує досить стандартизований товар, який відрізняється лише за додатковими перевагами та жорсткою ціною конкуренцією за споживача. |
| 2 Фактори залежно від споживачів             | Ступінь загрози середній. Клієнти ветеринарних клінік та аптек можуть мати суттєвий вплив на ціни та умови продажу препаратів. Зниження цін або вимоги щодо якості можуть негативно вплинути на прибутковість підприємства.              |
| 3 Фактори залежно від постачальників         | Ступінь загрози середній. У разі обмеженості постачальників сировини для виробництва препаратів, підприємство може стати залежним від них і бути вразливим до змін у цінах та умовах поставки.   |
| 4 Фактори загрози появи нових гравців        | Ступінь загрози високий. Підприємство стикається зі загрозою введення на ринок нових виробників ветеринарних препаратів, що може призвести до зменшення частки ринку і зниження прибутковості.   |
| 5 Фактори загрози появи продуктів-замінників | Ступінь загрози середній. Розвиток альтернативних методів лікування тварин або заміщення ветеринарних препаратів може призвести до зниження попиту на продукцію підприємства.  |

Джерело: складено автором

За результатами проведеного аналізу мікросередовища ТОВ «ВетЛенд» видно, що найбільш високу загрозу підприємству при виході на нові виробничі потужності є жорстка цінова конкуренція з боку вже існуючих на ринку конкурентів. При цьому робота з існуючими покупцями та постачальниками все ж таки повинна залишатися одним з головних пріоритетів, а також повинна ґрунтуватися на постійному оновленні асортименту, пошуку нових покупців, нових ринків збуту, виведенні на ринок нових продуктів.

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «ВетЛенд» проведено SWOT-аналіз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## SWOT-аналіз ТОВ «ВетЛенд»

|   | Сильні сторони (S)   | Слабкі сторони (W)  |
|---|--|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- довгий час на ринку послуг</li> <li>- велика клієнтська база</li> <li>- значні обсяги постачання</li> <li>- наявність фінансових ресурсів</li> <li>- існує потреба у цьому продукті</li> <li>- наявність стабільного попиту продукції</li> <li>- гарна репутація фірми на ринку</li> <li>- можливість зміни ціни в залежності від попиту та доходів</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- невисокий рівень обслуговування</li> <li>- висока плинність кадрів</li> <li>- не ефективна рекламна політика</li> <li>- не ефективна система навчання персонал</li> <li>- неучасть персоналу у прийнятті управлінських рішень</li> </ul>   |
| Можливості (O)  | SO-стратегія   | WO-стратегія  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення географії збуту послуг нових контрактів</li> <li>- на відкриті вакансії охоче йдуть люди</li> <li>- підвищення споживчого попиту</li> <li>- розширення асортименту послуг</li> <li>- зміна мотиваційної програми.</li> </ul>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фінансові ресурси та стабільний попит дозволить організації розширити географію збуту послуг та асортимент послуг</li> <li>2. Необхідність надання послуг та гнучкість цінової політики нівелює зниження доходів споживачів</li> <li>3. Достатня популярність сприятиме виходу на нові ринки</li> <li>4. Рекламні акції сприятимуть зниженню ціни, зростання попиту</li> </ol>                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення і поширення безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність компанії та проведення рекламної кампанії</li> <li>2. Підвищення ефективності діяльності відділу маркетингу та реклами на підприємстві</li> <li>3. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок реалізації нової продукції і завоювання нових сегментів ринку</li> </ol>  |
| Загрози (T)   | ST-стратегія   | WT-стратегія  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- посилення конкуренції з боку іноземних виробників аналогічної продукції</li> <li>- насичення ринку та малі перспективи збільшення ринку;</li> <li>- зростання продажів заміщуючого продукту;</li> <li>- зростаючий конкурентний тиск;</li> <li>- збільшення витрат на виробництво;</li> <li>- удосконалення технологій конкурентами.</li> <li>- зниження доходів споживачів</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабка рекламна політика створить труднощі при виході на нові ринки – активізувати роботу в соціальних мережах</li> <li>2. Опублікувати на публічних сайтах оголошення про вакансії, найняти спеціаліста з навчання, розробити програму адаптації – це дозволить знизити плинність кадрів та підвищити кваліфікацію співробітників</li> <li>3. Зростання попиту дозволить покращити фінансове становище</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість зміни ціни покращить конкурентну позицію</li> <li>2. Необхідно відстежувати бажання споживачів, здійснювати моніторинг цін конкурентів, щоб бути конкурентоспроможними.</li> <li>3. Навчання співробітників якісного сервісу дозволить усунути проблеми з клієнтами</li> <li>4. Зміна мотиваційної програми дасть змогу підвищити працездатність працівників та їх зацікавленість</li> </ol> |

Джерело: складено автором

Підприємство максимально використовує сильні сторони: попит на продукцію підвищується шляхом покращення її якості, шляхом використання екологічно чистої сировини відбувається зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

### **2.3. Аналіз та оцінка діючої системи мотивації персоналу ТОВ «ВетЛенд»**

Керівництвом ТОВ «ВетЛенд» розроблено та реалізується низка заходів, спрямованих на моральне та матеріальне заохочення працівників за високопродуктивну та сумлінну працю.

У структуру ФОП ТОВ «ВетЛенд» включається фонд заробітної плати та фонд матеріального заохочення, які в сукупності є єдиним джерелом всіх виплат персоналу за результати роботи. Система мотивуючих чинників праці ТОВ «ВетЛенд» розроблено відповідно до Положення про матеріальне стимулювання працівників.

Розглянемо складові системи мотивації персоналу ТОВ «ВетЛенд» :

1) Система коефіцієнтів трудового участі. Розмір КТУ в організації встановлюється щомісяця за результатами роботи. Розподіл відрядного приробітку встановлюється в діапазоні від 0 до 1,5. Середній ступінь трудової участі працівника у загальній праці оцінюється:

1. Коефіцієнт встановлено окремо за кожне досягнення та за кожне недогляд та порушення. За кілька досягнень за звітний період КТУ може бути підвищений, але не більше ніж до 1,5. За кілька порушень за звітний період КТУ може бути знижено до 0. У разі необхідності встановлення одночасно підвищуючого та знижуючого коефіцієнтів, підсумковий КТУ визначається як різниця цих коефіцієнтів.

Роботодавець ТОВ «ВетЛенд» може позбавляти чи скорочувати розмір премій за такі порушення:



- а) кожен випадок запізнення на роботу та передчасний відхід з роботи – до 50%
- б) прогул без поважної причини – до 100%;
- в) не виконання наказів на підприємстві - до 100 %;
- г) одноразове невиконання посадових обов'язків – до 50%;
- д) оголошене зауваження у наказі – до 25%;
- е) догана у наказі - до 50 %;
- ж) поява на роботі у нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння- до 100 %;
- з) порушення та недотримання правил техніки безпеки та санітарії- до 100 %;
- і) вчинення розкрадання за місцем роботи- до 100 %;
- к) при завданні матеріальних збитків - до 100 %.

За зразкове виконання трудових обов'язків, поліпшення якості послуг, що надаються, тривалу і бездоганну роботу, новаторство в праці та інші досягнення в роботі застосовуються наступні заохочення:

- а) оголошення подяки;
- б) видача премії;
- в) нагородження цінними подарунками;
- г) занесення до книги пошани, на дошку пошани.

Заохочення оформляються наказом, доводяться до всього трудового колективу організації та вносяться у трудову книжку працівника. Оплата праці персоналу ТОВ «ВетЛенд» включає:

- посадовий оклад для керівників, фахівців;
- тарифну сітку для персоналу (відрядна оплата праці – за фактично виготовлену продукцію; погодинна – за фактично відпрацьований час);
- доплати за складність та кваліфікацію, суміщення професій;
- доплати за багатозмінний режим роботи (20% годинної тарифної ставки – за роботу у вечірню зміну; 40% годинної тарифної ставки – за роботу у нічну зміну),

- виплату за дисципліну праці з метою підтримки здорового способу життя;
- виплату надбавки за інтенсивність праці.
- одноразова винагорода під час відходу в чергову відпустку за безперервний стаж роботи.

Крім того, працівникам ТОВ «ВетЛенд» виплачуються компенсації – грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівникам витрат, пов'язаних із виконанням ними трудових чи інших обов'язків. Оплата праці працівників підприємства здійснюється на підставі єдиної тарифної сітки та «Положення щодо оплати праці підрозділів ТОВ «ВетЛенд» .

2) Система преміювання. Для персоналу встановлюються такі показники преміювання за результатами роботи протягом місяця: виконання плану продажів; за досягнення плану продажу послуг.

3) Система матеріальної допомоги та одноразові грошові заохочення. Матеріальну допомогу співробітникам ТОВ «ВетЛенд» надають у таких випадках: смерті рідних; смерті працівника (матеріальна допомога виплачується родичам працівника); нещасний випадок. Матеріальну допомогу ТОВ «ВетЛенд» розраховують з урахуванням особистого внеску співробітника, сумлінного ставлення до виконання своїх обов'язків, стажу роботи на підприємстві та за наявності відповідних документів (довідки зі лікарні, свідоцтва про смерть), заяви з візою начальника структурного підрозділу.

Розмір матеріальної допомоги співробітникам ТОВ «ВетЛенд» виплачується у розмірі одного окладу співробітника або однієї тарифної ставки, за нещасного випадку сума визначається індивідуально директором підприємства. Матеріальна допомога та грошова винагорода ТОВ «ВетЛенд» виплачується за наявності коштів на підприємстві. Витрати на виплату матеріальної допомоги та грошової винагороди відносяться за рахунок прибутку.

4) Система соціальних пільги та компенсацій.

Надається вільний час із збереженням середньої заробітної плати у таких

випадках: одруження – 3 дні; народження дитини – 3 дні; на похорон близьких родичів – 3 дні; для поновлення навчального року батькам, які мають дітей молодшого шкільного віку (1-4 класи) – 1 день.

Таким чином, зараз на ТОВ «ВетЛенд» діє переважно матеріальне грошове стимулювання праці, яке виражається, насамперед, у заробітній платі, різних доплатах до неї, преміях та не розроблено систему морального заохочення персоналу.

Мотиваційну політику остаточно не розроблено, до того ж мотиваційною діяльністю відділ кадрів практично не займається. У результаті, за досить високого рівня організації діяльності ТОВ «ВетЛенд» мотивування персоналу слабо розвинене.

Для дослідження мотивації праці працівників ТОВ «ВетЛенд» було проведено дослідження та аналіз мотиваційної системи персоналу.

Мета дослідження: вивчити мотиваційний аспект технологій управління персоналом ТОВ «ВетЛенд». В результаті соціологічного дослідження виробити рекомендації щодо підвищення мотивації праці персоналу ТОВ «ВетЛенд».

Персоналу ТОВ «ВетЛенд» було запропоновано відповісти на запитання анкети «Задоволеність системою мотивації» (Додаток Б), що застосовується для вивчення мотиваційної системи організації та факторів, що впливають на неї. Аналіз результатів анкетування дозволяє виявити параметри, які задовольняють чи не задовольняють співробітників організації умовами роботи, організацією управління та відносинами у робочому колективі, і навіть визначити ступінь значущості для працівників мотиваційних чинників.

В анкетному опитуванні взяла участь 71 особа. Соціологічні дані, отримані в результаті ручної обробки первинної інформації, групуються за кількісною ознакою, в результаті якої групи респондентів характеризуються величиною і тому кількісно порівняні між собою. З рядів кількісних даних будуються таблиці.

В результаті проведеного дослідження, нами було отримано наступний результат: середня величина, отримана в результаті розподілу суми результатів

за кожною окремою анкетною на кількість учасників опитування, дорівнює 2,4 балів, що відповідає низькому рівню мотивації на ТОВ «ВетЛенд».

Працівники оцінюють мотивацію: нижче за середнє - 59 осіб, що становить 83,3 % від числа опитаних; вище за середнє - 12 осіб, що становить відповідно 16,7 % від числа опитаних. Загалом працівники систему мотивації на підприємстві вважають незадовільною. Повну картину ми зможемо побачити лише провівши якісний аналіз отриманих результатів. Слід зазначити, що на фоні загальної незадоволеності системою мотивації загалом, спостерігається диференціація результатів за окремими характеристиками анкети (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Оцінка системи мотивації персоналу ТОВ «ВетЛенд» (%)

|                                      | Мінімальний рівень | Низький рівень | Середній рівень | Високий рівень | Максимальний рівень |
|--------------------------------------|--------------------|----------------|-----------------|----------------|---------------------|
| 1. Ступінь контролю                  | 8,4                | 12,5           | 25              | 33,3           | 20,8                |
| 2. Ступінь відповідальності          | 12,5               | 20,8           | 37,5            | 12,5           | 16,7                |
| 3. Рівень стандартів                 | 16,7               | 33,3           | 33,3            | 4,2            | 12,5                |
| 4. Система стимулювання              | 8,4                | 62,4           | 25              | 4,2            | -                   |
| 5. Порядок, якість управління        | 12,5               | 29,2           | 54,1            | 4,2            | -                   |
| 6. Атмосфера теплоти та підтримки    | 4,2                | 20,8           | 20,8            | 25             | 29,2                |
| 7. Ступінь довіри керівництву        | 4,2                | 41,6           | 41,6            | 8,4            | 4,2                 |
| 8. Можливість кар'єрного зростання   | 54,1               | 45,9           | -               | -              | -                   |
| 9. Престижність роботи               | 25                 | 25             | 20,8            | 25             | 4,2                 |
| 10. Можливість професійного розвитку | 33,3               | 58,4           | 8,3             | -              | -                   |
| 11. Матеріальне заохочення           | 41,6               | 33,3           | 16,7            | 4,2            | 4,2                 |

Джерело: складено автором

1. Ступінь контролю отримала найвищу оцінку – 3,5 бали. 8,4% від загальної кількості опитаних вважають, що ступінь контролю на ТОВ «ВетЛенд» мінімальний, отже, мають можливість виконувати роботу на власний розсуд, ще 12,5% відзначили низький рівень даної характеристики. 25% та 33,3% учасників анкетування вважають, що ступінь контролю знаходиться на середньому та високому рівнях відповідно. Постійний контроль за роботою, що

виконується ними, спостерігають 20,8 %. За рівнем значущості дана характеристика отримала 21 бал. На друге місце її поставили 12,5% від загальної кількості опитаних, третє -8,4%, на четверте та п'яте 4,2 %.

2. Ступінь відповідальності працівники ТОВ «ВетЛенд» оцінили досить низько – 3 бали. 12,5% вважають, що керівництво уникає передавати своїм підлеглим додаткові повноваження та відповідальність. 20,8% працівників відзначають низький рівень відповідальності. 37,5% вважають, що рівень відповідальності перебуває на середньому рівні, ще 12,5% відзначають високий рівень цього показника. 16,7% опитаних показують, що керівництво переважно орієнтується на розширення особистої відповідальності підлеглих. За ступенем важливості ця характеристика отримала 20 балів. 8,4% від загальної кількості опитаних поставили її на перше місце за рівнем значущості, на друге місце – 4,2%, на третє – 4,2%, на четверте – 4,2%, на п'яте – 4,2% співробітників ТОВ «ВетЛенд».

3. Рівень стандартів працівники оцінили досить низько, у 2,6 бали. 16,7% респондентів відзначають низькі стандарти якості чи продуктивності на ТОВ «ВетЛенд». 33,3% співробітників підприємства вважають, що рівень стандартів на низькому рівні. 33,3% відзначають середній рівень даного показника. Ступінь значущості рівня стандартів працівники оцінили на у 20 балів. 12,5% від загальної кількості опитаних ставлять цю характеристику на друге місце, третє – 4,2%, на п'яте - 8,4%.

4. Систему стимулювання респонденти оцінили нижче за середнє – 2,3 бали. Анкети 8,4% учасників опитування говорять про те, що керівництво підприємства наголошує на покарання та заходи адміністративного впливу, ще 62,4% низько оцінюють рівень системи стимулювання ТОВ «ВетЛенд». 25% та 4,2% співробітників відзначають середній та високий рівень системи стимулювання відповідно. Значимість системи стимулювання респонденти оцінили досить високо, у 77 балів. На перше і друге місця цю характеристику поставили по 12,5% від загальної кількості опитаних, на третє - 4,2%, на четверте та п'яте – 8,4%.

5. Порядок, якість управління отримали 2,5 бали. 29,2% і 54,2% фахівців оцінюють низько і середньо рівень даної характеристики відповідно. І лише, 4,2% від загальної кількості опитуваних високо оцінюють порядок, якість управління на ТОВ «ВетЛенд». За ступенем значущості дана характеристика отримала високу кількість балів - 42. На перше місце її поставили 25% респондентів.

6. Атмосферу теплоти та підтримки працівники ТОВ «ВетЛенд» оцінили у 2,8 бали. 29,2% респондентів вважають, що нормою для організації є теплота та підтримка. 25% та 20,8% респондентів відзначають високий та середній рівень даної характеристики відповідно. Значимість атмосфери теплоти та підтримки працівники ТОВ «ВетЛенд» оцінили на суму 55 балів.

7. Ступінь довіри керівництву здобула 2,7 бали. 41,6% низько оцінюють рівень довіри до керівництва. Усього 4,2% вважає, що члени організації довіряють досвідченим та обізнаним керівникам. Ступінь значущості довіри керівництву персонал оцінив у 36 балів.

8. Можливість кар'єрного зростання отримала найнижчу оцінку – 1,5 бали. 54,1 % від загальної кількості опитаних вважають, що у підприємстві немає перспективи кар'єрного зростання. Значимість кар'єрного зростання респонденти оцінили низько – на 20 балів.

9. Престижність роботи працівники оцінили у 2,6 бали. Шість співробітників 25% від числа опитаних вважають свою роботу не престижною, ще 25% низько оцінили престижність роботи. Ступінь важливості престижності роботи співробітники оцінили в найменшу кількість балів – 24.

10. Можливість професійного розвитку респонденти оцінили досить низько у 1,75 бали. 33,3 % вважають, що у підприємстві немає можливості професійного розвитку, ще 58,4 % відзначили низьку можливість професійного розвитку. Значимість можливості професійного розвитку фахівці ТОВ «ВетЛенд» оцінили на 25 балів.

11. Матеріальне заохочення відповідає низькій оцінці – 2 бали. 41,6% вважають, що підприємство недостатньо оплачує працю працівників. 33,3% та

16,7% працівників оцінили низько та середньо матеріальне заохочення на ТОВ «ВетЛенд» відповідно. 8,4% від числа опитаних зазначили, що оплата праці відповідає виконуваній роботі на підприємстві. Ступінь значущості матеріального заохочення учасники опитування оцінили у найбільшу суму 83 бали. Найбільш значущим матеріальне заохочення вважають 41,6% від загальної кількості опитаних.

Таким чином, можна зробити висновок, що найбільш проблематичними в системі мотивації є такі характеристики:

1. Матеріальне заохочення. Незадоволеність працівників справедливістю заохочення. Підприємство мало оплачує працю працівників.

2. Можливість професійного розвитку. Більшість співробітників вважають, що на підприємстві немає можливості професійного розвитку

3. Можливість кар'єрного зростання. Більшість працівників не мають можливості просування по службі. Це веде до відсутності впевненості у об'єктивності оцінки їхньої роботи.

4. Існують проблеми в організації робочого процесу (накладки, зриви термінів, неритмічність у роботі). Недостатньо повно використовується можливість планування у процесі роботи.

5. Працівники підприємства відзначають низький рівень стандартів якості та продуктивності як у конкретних підрозділах, так і на підприємстві загалом.

Ступінь важливості характеристик мотиваційної сфери для персоналу ТОВ «ВетЛенд»:

1. Найбільш важливим персонал підприємства вважає матеріальне заохочення. Інформованість працівників у тому, які заохочення, які результати даються, залишають бажати кращого.

2. Система стимулювання. Низька привабливість використовуваних форм заохочення знижує мотивованість працівників підприємства.

3. Третьою за значимістю для працівників ТОВ «ВетЛенд» є атмосфера теплоти та підтримки. Слід зазначити, що ступінь цієї характеристики, з погляду персоналу, перебуває на досить високому рівні.

Виявлені недоліки існуючої системи мотивації ТОВ «ВетЛенд» можна подати у вигляді «дерева проблем» (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Дерево проблем системи мотивації ТОВ «ВетЛенд»

Джерело: складено автором

Соціальне стимулювання - це заохочення матеріально - негрошовими стимулами та соціальними відносинами у колективі. Сутністю морального стимулювання є передача інформації про заслуги людини, результати її діяльності в соціальному середовищі.

Як висновок, слід зазначити, що поряд із прагненням матеріально забезпечити своє життя, важливими для персоналу ТОВ «ВетЛенд» є: потреба в оцінці своєї діяльності, у повазі з боку керівника, бажання реалізувати свої плани щодо роботи в підрозділі. Зміни у систему мотивації вносилися давно, відсутній зв'язок між реальною мотивацією працівників та існуючою системою, відсутня зацікавленість керівників до вивчення мотивації персоналу.



## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ВетЛенд»**

### **3.1. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ «ВетЛенд»**

На сучасному бізнес-ландшафті, де конкуренція безперервно зростає, важливо мати не лише високоякісний продукт або послугу, але й мобілізовану, мотивовану команду, яка готова досягати спільних цілей та здійснювати інновації. Однак, управління мотивацією персоналу - це не завдання, яке вирішується одноразово, а складний та постійний процес, що вимагає системного підходу та постійних зусиль.

Мотивація персоналу визначається різноманітними факторами, що охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Наприклад, варіанти стабільного фінансового винагородження, бонусні системи, можливості для кар'єрного зростання, визнання досягнень та розвиток професійних навичок - усі ці фактори мають значення в стимулюванні працівників.

Удосконалення мотивації персоналу починається з аналізу поточного стану та виявлення потреб та очікувань працівників. На основі цього аналізу розробляються індивідуальні та колективні підходи до стимулювання. Наприклад, проведення анонімного опитування серед працівників може допомогти виявити їхні побажання щодо стимулів та рекомендацій щодо поліпшення робочого процесу.

Далі, на основі зібраної інформації, розробляються та впроваджуються програми та заходи мотивації. Це може включати в себе реорганізацію системи заробітної плати з урахуванням преміальних винагород, надання більшої автономії та відповідальності у роботі, організацію програм навчання та розвитку, а також створення корпоративної культури визнання та вдячності.

Додатково, важливо пам'ятати про впровадження системи зворотнього зв'язку, де працівники мають можливість висловлювати свої думки та ідеї, а

також долучатися до процесу прийняття рішень, що стосуються робочого середовища та умов праці.

Висновок полягає в тому, що удосконалення мотивації персоналу - це постійний процес, який вимагає уваги, турботи та інноваційного підходу. Підприємства, які успішно розвиваються, знаходять баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, забезпечуючи сприятливе та стимулююче середовище для свого персоналу.

З проведеного аналізу в попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи встановлено, що ТОВ «ВетЛенд» має досить ефективну систему мотивації персоналу, але є деякі проблемні моменти, які необхідно удосконалити та вирішити в майбутньому, що призведе до покращення господарської діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

На рис. 3.1 наведено запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «ВетЛенд».

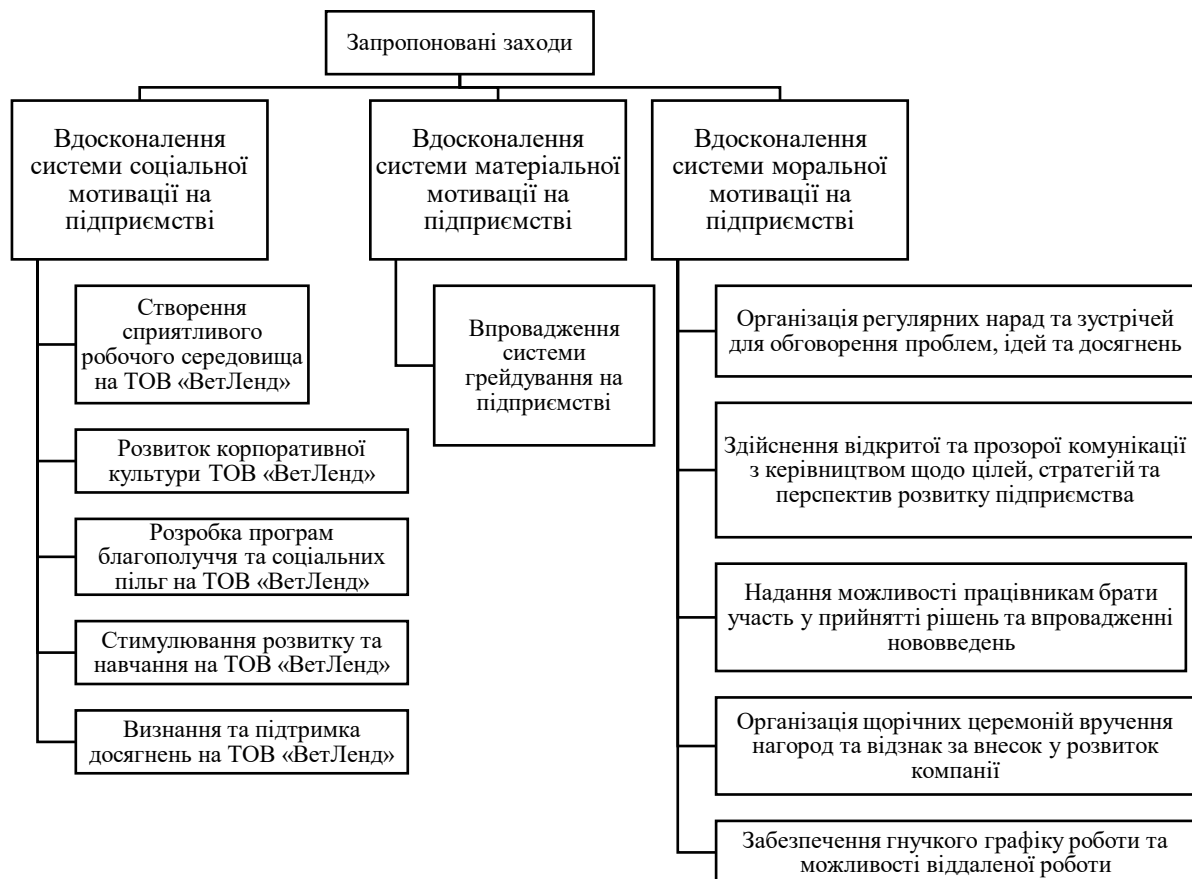


Рис.3.1. Запропоновані заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «ВетЛенд»

Джерело: складено автором

Таким чином, на основі виявлених проблем запропоновано заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «ВетЛенд». Розглянемо їх більш детально.

На сучасному ринку праці, де конкуренція постійно зростає, забезпечення ефективної системи соціальної мотивації персоналу є одним із найважливіших завдань для підприємства. Співробітники, які відчувають підтримку та зацікавленість керівництва в їхньому благополуччі та розвитку, схильні до більшої відданості, продуктивності та задоволеності роботою. Для ТОВ «ВетЛенд» можна запропонувати наступні кроки вдосконалення системи соціальної мотивації на підприємстві.

1. Створення сприятливого робочого середовища на ТОВ «ВетЛенд»:
  - забезпечення комфортних умов праці, які включають в себе ергономічне обладнання, чистоту та порядок на робочому місці;
  - створення атмосфери взаємоповаги, співпраці та відкритості, де кожен працівник відчуває свою важливість та цінність.
2. Розвиток корпоративної культури ТОВ «ВетЛенд»:
  - визначення цінностей та місії підприємства, які співзвучні з цілями та інтересами співробітників;
  - організація корпоративних заходів, які сприяють згуртуванню колективу, розвитку командної співпраці та відчуттю приналежності до компанії.
3. Розробка програм благополуччя та соціальних пільг на ТОВ «ВетЛенд»:
  - впровадження програм збереження здоров'я, включаючи страхування, регулярні медичні огляди та фітнес-зали;
  - надання соціальних пільг, таких як допомога у вирішенні житлових питань, пільги на проїзд та інші види підтримки.
4. Стимулювання розвитку та навчання на ТОВ «ВетЛенд»:
  - надання можливостей для професійного розвитку та підвищення кваліфікації через тренінги, семінари та курси;

- встановлення програм підтримки освіти, таких як компенсація витрат на навчання або навчальні стипендії.

5. Визнання та підтримка досягнень на ТОВ «ВетЛенд»:

- встановлення системи винагород за досягнення та успіхи працівників, включаючи премії, подарунки та відзнаки;

- активне виявлення вдячності та визнання за зусилля та внесок кожного співробітника у загальний успіх підприємства.

Впровадження цих заходів сприятиме покращенню клімату на ТОВ «ВетЛенд», підвищенню морального духу та ефективності працівників, а також збільшенню відданості та лояльності до компанії. У результаті, ТОВ «ВетЛенд» зможе зберегти та залучити висококваліфікований персонал, що є ключем до успішності та конкурентоспроможності на ринку.

Вдосконалення матеріальної мотивації на ТОВ «ВетЛенд» пропонується шляхом впровадження системи грейдуння. Система грейдуння (або система класифікації по грейдах) - це метод організації та класифікації працівників у підприємстві або організації на різні рівні або категорії відповідно до їхніх компетенцій, навичок, досвіду та відповідності посаді. Ця система передбачає розподіл працівників на конкретні «грейди» або «рівні», які визначаються на основі об'єктивних критеріїв.

Впровадження системи грейдуння є важливим кроком у вдосконаленні матеріальної мотивації на ТОВ «ВетЛенд». Система грейдуння дозволяє чітко структурувати рівні та категорії працівників в організації на основі їхніх компетенцій, навичок та внеску у результати підприємства. Ключові переваги впровадження системи грейдуння на ТОВ «ВетЛенд» наступні:

1. Об'єктивність та прозорість. Система грейдів дозволяє встановити чіткі критерії та стандарти для оцінки роботи працівників, що робить процес оцінки більш об'єктивним та прозорим.

2. Стимулювання кар'єрного зростання. Пропозиція різних рівнів та категорій співробітників дозволяє працівникам бачити шлях до кар'єрного зростання та розвитку в організації.

3. Мотивація та збереження талантів. Підвищенням рівня грейда працівники отримують додаткову матеріальну мотивацію, що може бути стимулом для їхнього збереження та залучення нових талантів.

4. Оптимізація витрат на персонал. Система грейдування дозволяє управляти витратами на персонал шляхом раціоналізації оплати праці та оптимізації структури заробітної плати відповідно до внеску кожного працівника.

5. Покращення робочої ефективності. Зазначена система мотивації може підвищити робочу ефективність та продуктивність, оскільки працівники, маючи чітку мету досягнення нового рівня грейда, можуть працювати більш мотивовано та результативно.

6. Сприяння розвитку культури внутрішнього конкурентного середовища. Створення системи грейдів може стимулювати змагальну атмосферу серед працівників, що сприяє появі внутрішнього конкурентного середовища та підвищенню результативності роботи.

Впровадження системи грейдування на ТОВ «ВетЛенд» може стати важливим інструментом управління персоналом, що дозволить підприємству підвищити ефективність роботи та залучити й утримувати найкращі кадри.

Моральна мотивація персоналу є критичним аспектом успішного функціонування будь-якого підприємства. Забезпечення високого рівня морального духу серед працівників сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню текучості кадрів та створенню сприятливого робочого середовища.

Для вдосконалення моральної мотивації персоналу на ТОВ «ВетЛенд» можна запропонувати наступні підходи:

1. Організація регулярних нарад та зустрічей для обговорення проблем, ідей та досягнень. Сучасний бізнес умовило необхідність створення ефективних механізмів спілкування в межах колективів. Одним із найважливіших інструментів в цьому контексті є регулярні наради та зустрічі. Ця практика виявляється ключовою не лише для вирішення нагальних питань, а й для розвитку та вдосконалення робочих процесів.

2. Відкрита та прозора комунікація з керівництвом щодо цілей, стратегій та перспектив розвитку підприємства. Відкритість у комунікації з керівництвом сприяє розумінню цілей та стратегій підприємства всіма його співробітниками. Якщо працівники розуміють, куди спрямована діяльність компанії і які результати очікуються, вони зможуть краще спрямувати свої зусилля та ресурси на досягнення цих цілей.

3. Надання можливості працівникам брати участь у прийнятті рішень та впровадженні нововведень. Цей підхід сприяє активному залученню персоналу до процесу управління та дозволяє використовувати внутрішні ресурси підприємства для досягнення спільних цілей. Він сприяє підвищенню продуктивності, мотивації та конкурентоспроможності компанії.

4. Організація щорічних церемоній вручення нагород та відзнак за внесок у розвиток компанії. Ці церемонії створюють можливість відзначити досягнення та внесок кращих працівників, підвищують мотивацію та стимулюють їх до подальших успіхів

5. Забезпечення гнучкого графіку роботи та можливості віддаленої роботи для підтримки балансу між роботою та особистим життям. Забезпечення гнучкого графіку роботи та можливості віддаленої роботи дозволяє компаніям привертати талановитих фахівців, підвищує їхню продуктивність та задоволеність від роботи, що, в свою чергу, сприяє загальному успіху організації.

Ці підходи сприятимуть створенню сприятливого та морально мотивованого робочого середовища на ТОВ «ВетЛенд», що сприяє підвищенню ефективності праці та задоволенню працівників від своєї діяльності.

Вдосконалення системи моральної мотивації на підприємстві вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення. Розуміння та врахування потреб та очікувань працівників є ключем до успішності цього процесу, що сприятиме підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Програма реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації на ТОВ «ВетЛенд» наведена в табл.3.1.

Таблиця 3.1

**Програма заходів щодо удосконалення системи мотивації на ТОВ  
«ВетЛенд»**

| № з/п | Заходи   | Відповідальний                                     | Термін реалізації | Витрати, тис.грн |
|-------|--|--|-------------------|------------------|
| 1     | Вдосконалення системи соціальної мотивації на підприємстві   | Керівник відділу кадрів, спеціаліст відділу кадрів | 2 кв. 2024 р.     | 78,5             |
| 2     | Вдосконалення системи матеріальної мотивації на підприємстві |  | Протягом року     | 114,2            |
| 3     | Вдосконалення системи моральної мотивації на підприємстві    |  | 3 кв. 2024 р.     | 120,6            |
|       | <b>Всього</b>  |  |                   | <b>313,3</b>     |

Джерело: складено автором

Ефективна робота за вищезазначеними напрямками допоможе вирішити проблеми в системі управління конфліктами на ТОВ «ВетЛенд».

### **3.2. Прогнозування результативності запропонованих заходів**

Проаналізувавши систему мотивації персоналу на ТОВ «ВетЛенд», встановлено, що на даний час вона має деякі слабкі сторони. Для їх подолання було запропоновано впровадження на підприємстві ряд заходів.

Для прийняття рішення про доцільність удосконалення системи мотивації на ТОВ «ВетЛенд» необхідно провести оцінку економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів.

Економічна ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «ВетЛенд» може бути досить значною і може виявитися в декількох аспектах:

1. Зниження плинності кадрів. Запровадження ефективної системи мотивації може сприяти зменшенню текучості персоналу. Це означає менше витрат на пошук, навчання та адаптацію нових співробітників.
2. Підвищення продуктивності працівників. Морально та матеріально

мотивовані працівники зазвичай працюють більш ефективно та продуктивно. Це може призвести до збільшення виробничого обсягу без додаткових витрат на зарплату.

3. Покращення якості роботи. Задоволені та мотивовані працівники зазвичай більш уважні та дбайливі у своїй роботі, що може призвести до зниження кількості браку та відновлення робіт.

4. Збільшення задоволення клієнтів. Якщо працівники відчуються задоволеними та мотивованими, вони зазвичай надають кращий сервіс клієнтам. Це може призвести до збільшення лояльності клієнтів та збільшення обсягів продажів.

5. Зниження витрат на конфлікти та незадоволення. Ефективна система мотивації може допомогти зменшити конфлікти та незадоволення серед персоналу, що зазвичай призводить до витрат на їх врегулювання або компенсації.

6. Збільшення привабливості роботодавця. Якщо компанія відома своєю ефективною системою мотивації персоналу, це може зробити її більш привабливою для потенційних працівників, що дозволяє зменшити витрати на пошук та найм нових співробітників.

Однією з головних цілей запропонованих заходів щодо вдосконалення управління конфліктами на ТОВ «ВетЛенд» є зниження витрат, пов'язаних з високою плинністю персоналу підприємства, яка в 2023 році склала 18,3% і підвищення рівня задоволеності персоналу своєю працею.

Визначимо економічний ефект від зниження плинності кадрів підприємства (формула 3.1):

$$Smk = Dkmk * H * Sm, \quad (3.1)$$

де  $Smk$  - економічний ефект від зниження плинності кадрів;

$Dkmk$  - коефіцієнт зниження плинності кадрів (ціль удосконалення матеріального стимулювання - знизити плинність персоналу до 7%, тобто зниження повинно скласти 11,3%, відповідно  $R_{из} = 0,113$ );

$H$  - чисельність персоналу підприємства, осіб;



$S_m$  – витрати на звільнення, пошук, підбір, відбір та навчання нового працівника (в грн на одну людину) складають 3120 грн.

Проведемо розрахунок економічного ефекту від зниження плинності персоналу на 12%:

$$S_{mk} = 0,113 * 108 * 3120 = 38077 \text{ грн.}$$

Таким чином, економічний результат за рахунок зниження плинності кадрів на 11,3% складе 38077 грн.

Ефективні технології мотивації персоналу дозволяють збільшувати продуктивність праці працівників підприємства, тому можна визначити можливий економічний ефект від збільшення продуктивності праці в результаті впровадження запропонованих заходів.

Продуктивність праці - це міра результативності працівника, виміряна відношенням випуску (або виробництва) до витрат на працю. Це означає, що продуктивність праці відображає, наскільки ефективно працівник використовує свій час та зусилля для виробництва товарів або надання послуг.

Економічний результат від збільшення продуктивності праці визначається за формулою 3.2 [16, с.16]:

$$E_p = P * D_p * (П_2 - П_1), \quad (3.2)$$

де  $E_p$  - економічний результат у розрахунку за рік;

$P$  - кількість працівників, які підвищили продуктивність праці;

$D_p$  - кількість робочих днів, відпрацьованих ними протягом року;

$П_2$  - продуктивність праці на день після впровадження заходів;

$П_1$  - продуктивність праці на день до впровадження заходів.

Розрахуємо економічний результат збільшення продуктивності праці на 7% у результаті проведення заходів щодо вдосконалення системи мотивації на ТОВ «ВетЛенд». Для аналізу використовуються показники, наведені у таблиці 3.2.

Річний економічний ефект від збільшення продуктивності праці працівників на 7% на підприємстві ТОВ «ВетЛенд» складе:

$$E_p = 108 * 226 * (51,15 - 47,8) = 81766,8 \text{ тис.грн.}$$

Таблиця 3.2

Показники для розрахунку економічного результату збільшення  
продуктивності праці на ТОВ «ВетЛенд»

| Показник  | Значення на<br>2023 рік |
|---|-------------------------|
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб  | 108                     |
| Кількість відпрацьованого часу, днів  | 226                     |
| Середньоденний виробіток у розрахунку на одного працівника за 2023 рік, тис.грн.            | 47,8                    |
| Середньоденний виробіток у розрахунку на одного працівника у разі зростання на 7%, тис.грн. | 51,15                   |

Джерело: складено автором

Отже, запропоновані заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «ВетЛенд» можуть призвести до значних економічних вигод та покращення фінансових показників підприємства.

Вдосконалення системи мотивації на підприємстві може мати значний соціальний ефект на різних рівнях, як для працівників ТОВ «ВетЛенд», так і для загального суспільства. Найбільш очевидні соціальні ефекти від вдосконалення системи мотивації на ТОВ «ВетЛенд» є:

1. Підвищення задоволення працівників. Стимулююча та справедлива система мотивації покращить задоволення працівників своєю роботою, що призведе до поліпшення їхнього психологічного та емоційного стану.
2. Збільшення прив'язаності до роботодавця: Проактивне заохочення та визнання досягнень працівників сприятиме формуванню позитивного відношення до ТОВ «ВетЛенд» та підвищення рівень лояльності працівників.
3. Зниження конфліктів та напруги. Правильно спрямована система мотивації зменшить конфлікти та напругу на робочому місці, оскільки працівники ТОВ «ВетЛенд» будуть більш задоволені своєю роботою та винагородою за неї.
4. Підвищення ефективності та продуктивності. Сприятлива мотивація стимулюватиме працівників до більшої працездатності та більш ефективного виконання своїх обов'язків, що призведе до підвищення загальної продуктивності ТОВ «ВетЛенд».

5. Розвиток професійних навичок та кар'єрний зріст. Система мотивації, що передбачає нагороди за досягнення та успіхи, стимулюватиме працівників ТОВ «ВетЛенд» до постійного саморозвитку та покращення професійних навичок.

У цілому, вдосконалення системи мотивації на підприємстві призведе до ряду позитивних соціальних наслідків, що сприятимуть як особистому, так і колективному благополуччю працівників ТОВ «ВетЛенд».

## ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження теоретичних та практичних аспектів мотивації персоналу підприємства для визначення шляхів її вдосконалення дозволило зробити наступні висновки:

1. Мотивація праці персоналу підприємства - це система заходів та стратегій, спрямованих на стимулювання співробітників до досягнення високої продуктивності та результативності у своїй роботі. Вона включає в себе широкий спектр дій, спрямованих на задоволення потреб та очікувань працівників, а також на підтримку їхнього професійного та особистісного розвитку. Метою мотивації праці є стимулювання працівників до досягнення високої продуктивності та ефективності у своїй діяльності. Мотивація праці може бути внутрішньою, коли працівники відчувають внутрішню потребу або бажання досягати певних результатів або відчувають задоволення від самого процесу роботи. Вона також може бути зовнішньою, коли працівники мотивуються зовнішніми факторами, такими як грошові винагороди, визнання або статус. Традиційно мотивацію праці поділяють на матеріальну та нематеріальну, які виконують різні функції та мають різний вплив на працівників.

2. Оцінка результативності мотивації персоналу є важливим інструментом управління людськими ресурсами на підприємстві. Вона допомагає керівництву зрозуміти, як ефективно працюють застосовані стратегії мотивації, та розробляти стратегії для підвищення продуктивності, зниження текучості кадрів та покращення задоволеності працівників. Кожен з наведених підходів може бути використаний окремо або в комбінації з іншими для повного оцінювання результатів системи мотивації праці на підприємстві. Важливо пам'ятати, що оцінка результатів повинна бути регулярною та систематичною, щоб вчасно виявляти та виправляти можливі недоліки та покращувати систему мотивації.

3. Дослідження світового досвіду мотивації персоналу має велике значення для будь-якої компанії, що прагне досягти успіху в сучасних умовах бізнесу. Воно допомагає не лише зрозуміти найкращі практики та тенденції у цій

сфері, але й знаходити нові інноваційні рішення, що сприятимуть підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

4. ТОВ «ВетЛенд» працює на ринку України з 2005 р. і серед клієнтів зарекомендувала себе як надійний партнер та постачальник ветеринарних препаратів, вакцин, кормових добавок для тваринницьких ферм та підприємств України. Протягом 2021-2023 рр. динаміка та склад персоналу ТОВ «ВетЛенд» за категоріями змінився. За 2022 рік порівняно з 2021 роком чисельність персоналу зменшилася на 41 особу, а у 2023 році збільшилася на 30 осіб. В 2023 чисельність персоналу підприємства зросла на 3 керівника, 2 фахівців, 2 службовців та 23 робітника. ТОВ «ВетЛенд» в 2023 році підвищує свої фінансові показники діяльності. Підприємству і надалі необхідно здійснювати пошук ефективних шляхів економічного зростання у майбутньому для підвищення рівня своєї фінансової стабільності та прибутковості.

5. В результаті PEST-аналізу ТОВ «ВетЛенд» визначено: політичні фактори мають сильний вплив на розвиток як усієї галузі, так і на діяльність ТОВ «ВетЛенд», їх вплив переважно негативний; вплив економічних чинників на діяльність ТОВ «ВетЛенд» подвійний. Позитивними моментами є стійка сировинна база; до негативних факторів належать несприятливий інвестиційний бізнес-клімат, досить високий рівень оподаткування товаровиробників, загострення конкуренції у зв'язку з глобалізацією ринку, нестача висококваліфікованих спеціалістів, зменшення доходів населення; вплив соціальних факторів на діяльність ТОВ «ВетЛенд» позитивний, що пов'язано з існуючими традиціями догляду за тваринами, пропагандою здорового способу життя улюбленців, рівня освіченості населення; вплив технологічних факторів на діяльність ТОВ «ВетЛенд» має негативне значення у зв'язку з низькою технологічною оснащеністю галузі, але їх розвиток і нарощування несе в собі величезний потенціал. Це свідчить про те, що інноваційна спрямованість розвитку галузі змогла б підвищити ефективність діяльності ТОВ «ВетЛенд». Найбільш високу загрозу підприємству при виході на нові виробничі потужності є жорстка цінова конкуренція з боку вже існуючих на ринку конкурентів. При

цьому робота з існуючими покупцями та постачальниками все ж таки повинна залишатися одним з головних пріоритетів, а також повинна ґрунтуватися на постійному оновленні асортименту, пошуку нових покупців, нових ринків збуту, виведенні на ринок нових продуктів.

6. Керівництвом ТОВ «ВетЛенд» розроблено та реалізується низка заходів, спрямованих на моральне та матеріальне заохочення працівників за високопродуктивну та сумлінну працю. У структуру ФОП ТОВ «ВетЛенд» включається фонд заробітної плати та фонд матеріального заохочення, які в сукупності є єдиним джерелом всіх виплат персоналу за результати роботи. Система мотивуючих чинників праці ТОВ «ВетЛенд» розроблено відповідно до Положення про матеріальне стимулювання працівників. Зараз на ТОВ «ВетЛенд» діє переважно матеріальне грошове стимулювання праці, яке виражається, насамперед, у заробітній платі, різних доплатах до неї, преміях та не розроблено систему морального заохочення персоналу. Найбільш проблематичними в системі мотивації є такі характеристики: 1. Матеріальне заохочення. Незадоволеність працівників справедливістю заохочення. Підприємство мало оплачує працю працівників. 2. Можливість професійного розвитку. Більшість співробітників вважають, що на підприємстві немає можливості професійного розвитку. 3. Можливість кар'єрного зростання. Більшість працівників не мають можливості просування по службі. Це веде до відсутності впевненості у об'єктивності оцінки їхньої роботи. 4. Існують проблеми в організації робочого процесу (накладки, зриви термінів, неритмічність у роботі). Недостатньо повно використовується можливість планування у процесі роботи. 5. Працівники підприємства відзначають низький рівень стандартів якості та продуктивності як у конкретних підрозділах, так і на підприємстві загалом.

7. Запропоновано наступні заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «ВетЛенд»: вдосконалення системи соціальної мотивації на підприємстві; вдосконалення системи матеріальної мотивації на підприємстві; вдосконалення системи моральної мотивації на підприємстві.

8. Однією з головних цілей запропонованих заходів щодо вдосконалення управління конфліктами на ТОВ «ВетЛенд» є зниження витрат, пов'язаних з високою плинністю персоналу підприємства, яка в 2023 році склала 18,3% і підвищення рівня задоволеності персоналу своєю працею. Ціль удосконалення матеріального стимулювання - знизити плинність персоналу до 7%, тобто зниження повинно скласти 11,3%. Економічний результат за рахунок зниження плинності кадрів на 11,3% складе 38077 грн. Річний економічний ефект від збільшення продуктивності праці працівників на 7% на підприємстві ТОВ «ВетЛенд» складе 81766,8 тис.грн. Запропоновані заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «ВетЛенд» можуть призвести до значних економічних вигод та покращення фінансових показників підприємства. Також вдосконалення системи мотивації на підприємстві призведе до ряду позитивних соціальних наслідків, що сприятимуть як особистому, так і колективному благополуччю працівників ТОВ «ВетЛенд».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова А. А. Система мотивації трудової діяльності в США URL: [www.rusnauka.com/4 S D 2012/Economics/6 99779.doc.html](http://www.rusnauka.com/4_S_D_2012/Economics/6_99779.doc.html)
2. Ануфрієв В.П. Мотиваційні пріоритети життєдіяльності населення України та шляхи їх реалізації. *Регіональні перспективи*. 2016. № 3–4. С. 12–15.
3. Білорус Т.В. Формування кадрової стратегії підприємства на основі SPACE-аналізу. *Технологічний центр*. 2018. 16 с. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/312741-formation-of-hr-human-resources-business-9682d66a.pdf>
4. Боденчук Л. Оплата праці в умовах воєнного стану. URL: <https://aktiv.ua/ua/materials/articles/oplata-truda-v-usloviyah-voennogo-polozheniya>
5. Вачевська Н. Л. Теоретичні аспекти заробітної плати в умовах ринкової економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 177–187.
6. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 22-27. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03).
7. Гуренко Т.О. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1153/1111>
8. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, № 10, 2021. С. 22-28.
9. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
10. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>.
11. Євтушенко Г.І. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (Економіка і право)*. Випуск №2 (57) . Ірпінь, 2012.



С.14 275 с.

12. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2. С. 78-83.

13. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.

14. Єпіфанова, І., Панкова, В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*, 2020, (23). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>

15. Жулавський А. Ю., Лобанова А. М. Зарубіжний досвід мотивації персоналу організацій. *Сучасний менеджмент і економічний розвиток* : архів Міжнародної інтернет конференції. 01.09.2020 – 31.08.2021 рр. (Суми, Сумський державний університет), 2021. URL : <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d197.pdf>

16. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1(34). С. 29–35.

17. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 5. С. 34–38.

18. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.

19. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С.29–33.

20. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2018. № 1 (15). С. 6–34.

21. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ,

2012. 397 с.

22. Костишина Т.А. Прогресивні форми організації і оплати праці. Полтава : ПУСКУ, 2015. 241 с.

23. Кочеров М. Зміна розміру оплати праці в умовах воєнного стану. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/zmina-rozmiru-oplati-praci-v-umovah-voennogo-stanu.html>

24. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8103>

25. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 118–124.

26. Крохмаль В.В., Пархоменко-Куцевіл О.І. Державне управління сферою оплати праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №7-8. С. 57-63.

27. Левицька І., Климчук А., Кожушко С. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 148–159.

28. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 334-341.

29. Маслак В.П., Корнілова О.В. Трансформація теорій мотивації в сучасних умовах господарювання підприємств. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку», м. Маріуполь, 9 жовтня 2020 р. Маріуполь, 2020. С. 72–74.

30. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98.

31. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи. *Вісник Української академії банківської справи*. –

2016. № 1. С. 149–155.

32. Нікуліца Д. Р. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Спільнота*. 2019. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/>

33. Петренко Н. О. Використання інноваційних форм проектування заробітної плати. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 429–434.

34. Погребняк А. Ю. Управління персоналом підприємства під час пандемії. URL: [http:// http://ktpe-conf-hr.kpi.ua/proc/article/viewFile/202741/202590](http://ktpe-conf-hr.kpi.ua/proc/article/viewFile/202741/202590)

35. Подолянчук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10290>

36. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України* 2017. Вип. 21. С. 209.

37. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–252.

38. Салова Н. Права працівників під час воєнного стану. URL: [https://buh.ligazakon.net/aktualno/12044\\_prava-pratsvnikv-pd-chas-vonnogo-stanu](https://buh.ligazakon.net/aktualno/12044_prava-pratsvnikv-pd-chas-vonnogo-stanu)

39. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.

40. Соболенко В., Сокольська І. Імплементация європейського досвіду мотивації праці в український ринок кадрів. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 10. С. 99-101.

41. Телишевська Л.І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. «Молодий вчений». *Економічні науки*. Випуск № 7 (59). Липень, 2018. с. 498-502

42. Тимченко, І. П., Левіна, А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*, 2021. (169), 84-91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16>

43. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*, 2018 № 4(15). С.225-228.

44. Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ. Академвидав. 2016. 488 с.
45. Чернетенко О. А. Атестація робочих місць за умовами праці. *Довідник кадровика*. 2018. № 4. С.51-57.
46. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 141-145.
47. Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.
48. Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., Петренко, В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (6). 2022. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
49. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 3. С. 146-149.
50. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Випуск 27. Частина 2. С. 97–100.
51. Шостак Л. В., Болодан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.
52. Щур О. Сучасний погляд на персонал. *Практика управління*. 2017. № 6. с.35-40.
53. Юрчук Н.П. Мотивація персоналу в системі управління банку. «Агросвіт». № 9. 2018. С.64-70
54. Ягодзінський, С. М., Козинець, А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*, (36), 2023. С.44-50.
55. Яковенко І.В., Петряев О.О. Інноваційні методи управління

персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р. Болгарія: Access Press, 2020. С. 257-262.

56. Get To Know The Social Media Trends. 2020. URL: <https://web.archive.org/web/20200804195927/https://www.getmailbird.com/get-know-social-media-trends/>

57. Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.) N.Y. Harper & Row.

58. Ponomarova, M., Krivosheya, E., Artemenko, A (2020). Motivative stimulation as a component of management in entrepreneurship. Innovative scientific researches: European development trends and regional aspect. «Baltija Publishing», (2), 221-240. <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-38-9>

59. Rosak-Szyrocka J. Human resources management in Kaizen aspect. *Human Resources Management & Ergonomics*. 2017. № 1. P. 80-92.

60. Ulianchenko O. V., Sheludko R. M., Ponomarova M. S., Sheludko V. Motivation management as the key factor of financial and economic growth of small agribusiness enterprises // *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019/ DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190893>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Консолідована фінансова звітність підприємства за 2021-2023 рр.

Баланс підприємства (звіт про фінансовий стан) за 2021-2023 рр.

| Актив   | 2021      | 2022      | 2023      |
|---|-----------|-----------|-----------|
| <b>I. Необоротні активи</b>   |           |           |           |
| Нематеріальні активи  |           |           |           |
| Первісна вартість   |           |           |           |
| Накопичена амортизація  | ( )       | ( )       |           |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       |           |           |           |
| Основні засоби:   | 438,8     | 355,1     | 684,4     |
| первісна вартість   | 729,5     | 803,9     | 13,279    |
| знос  | ( 290,7 ) | ( 448,8 ) | ( 643,5 ) |
| Довгострокові біологічні активи   |           |           |           |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      |           |           |           |
| Інші необоротні активи  |           |           |           |
| <b>Усього за розділом I</b>   | 438,8     | 355,3     | 684,4     |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |           |           |           |
| Запаси:   | 2302,9    | 1692,2    | 2971,6    |
| у тому числі готова продукція   | 2295,4    | 1681,8    | 2910,1    |
| Поточні біологічні активи   |           |           |           |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги                   | 5640,7    | 1037,1    | 884,2     |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | -         | 18,5      | 95,6      |
| у тому числі з податку на прибуток                                      |           | 18,5      | 95,6      |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1109,2    | 820,3     | 174,4     |
| Поточні фінансові інвестиції  |           |           |           |
| Гроші та їх еквіваленти   | 659,5     | 1503,5    | 2237,3    |
| Витрати майбутніх періодів  | 8,0       | 6,3       | 13,9      |
| Інші оборотні активи  | 19,9      | 41,4      | 147,0     |
| <b>Усього за розділом II</b>  | 9740,2    | 5123,3    | 6524,0    |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> |           |           |           |
| <b>Баланс</b>   | 10179,0   | 5478,6    | 7208,4    |

| Пасив                                       | 2021   | 2022   | 2023   |
|---|--------|--------|--------|
| <b>I. Власний капітал</b>                   |        |        |        |
| Зареєстрований (пайовий) капітал            | 43,8   | 43,8   | 43,8   |
| Додатковий капітал                          | 786,3  | 786,3  | 786,3  |
| Резервний капітал                           | 7,5    | 7,5    | 7,5    |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 2138,3 | 3593,7 | 4778,8 |
| Неоплачений капітал                         | ( )    | ( )    | ( )    |
| <b>Усього за розділом I</b>                 | 2975,9 | 4431,3 | 5616,4 |

|  |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              | 139,6         | 103,7         | 248,6         |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>   |               |               |               |
| Короткострокові кредити банків   |               |               |               |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                                |               |               |               |
| товари, роботи, послуги  | 4104,3        | 465,3         | 243,9         |
| розрахунками з бюджетом  | 642,0         | 147,3         | 143,5         |
| у тому числі з податку на прибуток   | 209,2         | -             |               |
| розрахунками зі страхування  | 4,9           | 15,3          | 10,3          |
| розрахунками з оплати праці  | 133,5         | 33,5          | 46,0          |
| Доходи майбутніх періодів  |               |               |               |
| Інші поточні зобов'язання  | 2178,8        | 282,2         | 899,7         |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>7063,5</b> | <b>943,6</b>  | <b>1343,4</b> |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> |               |               |               |
| <b>Баланс</b>  | <b>10179</b>  | <b>5478,6</b> | <b>7208,4</b> |

Звіт про фінансові результати підприємства (Звіт про сукупний дохід) за 2021-2023 рр.

| Показники  | 2021        | 2022        | 2023        |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.                | 5106        | 1256        | 3214        |
| Інші операційні доходи, тис.грн.   | 403         | 132         | 228         |
| Інші доходи, тис.грн.  | 174         | 45          | 69          |
| <b>РАЗОМ ДОХОДИ</b>  | <b>5683</b> | <b>1433</b> | <b>3511</b> |
| Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.                            | 3131        | 889         | 1979        |
| Інші витрати, тис.грн.   | 253         | 58          | 195         |
| Інші операційні витрати, тис.грн.  | 329         | 123         | 234         |
| <b>РАЗОМ ВИТРАТИ</b>   | <b>3713</b> | <b>1070</b> | <b>2408</b> |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн. | 1970        | 363         | 1103        |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис.грн.                   | 355         | 65          | 199         |
| <b>Чистий прибуток, тис.грн.</b>   | <b>1615</b> | <b>298</b>  | <b>904</b>  |

**Додаток В**

**Анкета вивчення задоволеності персоналом системою мотивації для ТОВ  
«ВетЛенд»**

Шановні співробітники ТОВ «ВетЛенд». Просимо відповісти на запитання.

1. Які мотиваційні заходи використовуються у Вашій компанії?
2. Чи задоволені Ви системою мотивацій, що діє на вашому підприємстві?
  - Так, задоволений
  - Скоріше так, чим ні
  - Скоріше ні, чим так
  - Ні, не задоволений
  - Важко відповісти
3. Оцініть за 10-ною шкалою систему мотивації, що діє на вашому підприємстві?
4. Мотиви в якій сфері найбільшою мірою спонукають Вас до роботи?
  - Матеріальні
  - Безпека
  - Кар'єра
  - Соціальні
  - Самозатвердження
  - Самовираження
  - Інше
5. Які з матеріальних стимулів підвищили б Вашу зацікавленість у трудовій діяльності?
  - Потреба постійно отримувати з/п
  - Винагорода за вислугу років, за підсумком роботи за рік
  - Інші винагороди та премії
  - Індиксація заробітної плати
  - Інше
6. Які із стимулів безпеки є для Вас найбільш важливими?
  - Гарантії пенсійного забезпечення
  - Гарантії зайнятості
  - Навчання при підтримці підприємства
  - Оплата тимчасової непрацевдатності
  - Безкоштовне медичне обслуговування
  - Дотації на харчування, відпочинок в санаторіях
  - Довготривала оплата відпустки
  - Інше
7. Які із соціальних мотивів для Вас найбільш актуальні?
  - Багаторічна звичка працювати в даному колективі
  - Можливість вільно і дружньо спілкуватися з колегами
  - Відчуття своєї необхідності людям
  - Інше
8. Які із перелічених потреб вищого порядку найбільш актуальні для Вас?
  - Потреба у владі
  - Потреба успіху
  - Потреба в приналежності до чогось
  - Інше
9. Чи вважаєте Ви, що ефективні технології стимулювання підвищують мотивацію до



праці персоналу організації

- Так
- Скоріше так, чим ні
- Скоріше ні, чим так
- Ні
- Важко відповісти