

Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ »**
(за матеріалами ТДВ «Трембіта», м. Чернівці)

Студента 2 курсу, групи 703,
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

_____ Кожокара Георгія
Лаврентійовича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

_____ Хитрова Ольга Аліківна

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

_____ Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

Анотація
до кваліфікаційної роботи
Кожокара Григорія

на тему «Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві»

У кваліфікаційній роботі досліджено систему мотивації персоналу на підприємстві та визначено напрями її удосконалення на прикладі ТДВ «Трембіта» (м. Чернівці). Розкрито теоретичні аспекти мотивації працівників, сучасні підходи та інструменти стимулювання трудової діяльності, а також проаналізовано практичні механізми мотиваційної політики вітчизняних підприємств.

Проведено детальний аналіз мотиваційної системи ТДВ «Трембіта», виявлено недоліки чинних методів стимулювання та визначено ключові проблеми, що впливають на ефективність праці персоналу. На основі результатів дослідження запропоновано комплекс заходів удосконалення системи мотивації, зокрема: оптимізацію матеріального стимулювання, впровадження нематеріальних методів мотивації, розвиток соціально-психологічних чинників та удосконалення системи оцінювання результатів праці.

Практичні рекомендації спрямовані на підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, формування конкурентного рівня оплати праці та покращення соціального клімату в колективі. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і зростання конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: мотивація персоналу, стимулювання праці, система управління персоналом, ТДВ «Трембіта», матеріальна і нематеріальна мотивація, ефективність трудової діяльності.

Summary
to the qualification work by Kozhokar Hryhoriy

on the topic «Improving the personnel motivation system at the enterprise»

The qualification paper examines the personnel motivation system at the enterprise and identifies directions for its improvement using the example of TDV “Trembita” (Chernivtsi). The study highlights the theoretical foundations of employee motivation, modern approaches and tools for stimulating labor activity, as well as analyzes practical mechanisms of motivation policies at domestic enterprises.

A detailed analysis of the motivation system at TDV “Trembita” was conducted, its shortcomings were identified, and the key issues affecting employee performance were outlined. Based on the research results, a set of measures for improving the motivation system was proposed, including optimization of material incentives, implementation of non-material motivation methods, enhancement of socio-psychological factors, and improvement of the employee performance evaluation system.

The proposed recommendations aim to increase employee interest in work results, ensure a competitive level of remuneration, and improve the social climate within the team. The implementation of these measures will contribute to increased labor productivity, reduced staff turnover, and enhanced competitiveness of the enterprise.

Keywords: personnel motivation, labor incentives, HR management system, TDV «Trembita», material and non-material motivation, labor efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах в умовах війни	6
1.2. Методики вивчення мотиваційної системи на підприємстві	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТДВ «ТРЕМБІТА»	20
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства	20
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	28
2.3. Оцінка системи мотивації персоналу на підприємстві	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТДВ «ТРЕМБІТА»	46
3.1. Формування сучасної системи мотивації персоналу на підприємстві	46
3.2. Визначення напрямів узгодження управління мотивацією праці та ефективності функціонування підприємства	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність теми. Науково-технологічний прогрес і стрімке розширення частки наукоємних технологій приводять до зростання вимог до професійних умінь, соціально-психологічних характеристик та загальної культури працівників. Ефективне управління трудовими ресурсами, яке охоплює найм персоналу, його підготовку, оцінювання та мотивацію, є ключовою умовою результативної роботи будь-якого підприємства. Для стабільного розвитку організації необхідні компетентні фахівці й кваліфіковані менеджери, здатні грамотно координувати виробничі процеси.

Однак навіть сформувавши команду висококласних професіоналів, важливо постійно підтримувати їхню мотивацію. Саме вона є основним чинником трудової поведінки працівників і визначає їхню орієнтацію на досягнення цілей компанії. Від ефективності системи мотивації залежить, наскільки керівництво може стимулювати ініціативність, підприємливість і зацікавленість персоналу в посиленні конкурентних переваг організації. Це підкреслює актуальність пошуку найрезультативніших методів впливу на працівників, упровадження сучасних систем стимулювання й організаційно-економічних моделей, що поєднують рівень оплати праці з продуктивністю, професійною майстерністю та особистою активністю.

Питанням управління персоналом і мотивації праці присвячено значну кількість праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких В. Васюта, М. Галушак, О. Денисюк, Г. Жосан, В. Колесник, І. Коляденко, О.Середа, О. Череп та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою цієї роботи є обґрунтування та подальший розвиток теоретичних і методичних основ, а також прикладних підходів і інструментів, що забезпечують ефективне управління мотивацією праці на підприємстві. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1. визначити особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах в умовах війни;

2. проаналізувати методики вивчення мотиваційної системи на підприємстві;
3. подати організаційно-управлінську характеристику підприємства;
4. дослідити фінансово-господарські результати діяльності підприємства;
5. здійснити оцінювання діючої системи мотивації працівників на підприємстві;
6. обґрунтувати напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу;
7. визначити шляхи узгодження системи мотивації праці з підвищенням загальної ефективності функціонування підприємства.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, інструменти та засоби удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення мети і завдань дослідження застосовані такі методичні засоби і прийоми: методи теоретичного та емпірико-теоретичного рівня дослідження (аналізу, синтезу, порівняння, моделювання, систематизації тощо.

Інформаційною базою дослідження стали фундаментальні роботи зарубіжних і вітчизняних вчених у сфері мотивування персоналу, управління поведінкою персоналу, психології управління та інформаційних технологій; офіційні матеріали ТДВ «Трембіта», дані мережі Інтернет, власні спостереження та розрахунки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні особливостей системи мотивації персоналу та напрацюванні шляхів її удосконалення.

Практичне значення одержаних результатів. розроблені наукові підходи частково впроваджені у діяльність ТДВ «Трембіта». Вони сприяли поглибленню теоретико-методичних засад та формуванню прикладних

рекомендацій щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу.

Основними видами діяльності підприємства є моделювання та виготовлення одягу, випуск готової продукції й інших товарів народного споживання. ТДВ «Трембіта» також надає послуги зі створення одягу для юридичних і фізичних осіб як із власних матеріалів, так і на умовах давальницької сировини для українських та іноземних партнерів. Діяльність підприємства охоплює оптову торгівлю одягом і товарами широкого вжитку, організацію торговельно-закупівельних операцій, посередницькі послуги у сфері торгівлі, створення мережі гуртових і роздрібних торгових точок, фірмових магазинів і закладів громадського харчування.

Крім того, підприємство займається рекламною діяльністю, розробкою фірмового стилю та брендovаних матеріалів, надає маркетингові послуги і консультації, а також здійснює зовнішньоекономічні операції та торговельно-посередницькі експортно-імпортні послуги.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах в умовах війни

Організаційний розвиток відбувається в контексті розвитку людських ресурсів, який зумовлений цілями організації та досягається шляхом належного використання людських ресурсів. Сучасні кадрові заходи виходять за межі економічної сфери матеріального забезпечення та охоплюють соціальну сферу, де задовольняються матеріальні потреби та нематеріальні блага. Соціальне середовище організації, до якої належать працівники, суттєво впливає на формування потреб та мотивацій. Важливо зазначити, що мотивації виникають, розвиваються та формуються на основі потреб. Однак вони є відносно незалежними, оскільки потреби не визначають точно сукупність, силу чи стабільність мотивації. Зв'язок між потребами та мотиваціями додатково демонструється тим фактом, що за допомогою мотивації потреби трансформуються в дії та діяльність. Мотивація впливає з конкретних потреб, які зрештою стають причиною поведінки працівника. Мотивація виражає та призводить до бажання діяти, але її не можна перетворити на дії чи вчинки. Складні види діяльності зазвичай відповідають кільком, а не лише одній, мотивації, які взаємодіють одна з одною та утворюють комплексну систему мотивацій поведінки та окремих дій. Розвиток та посилення мотивацій сприяють підсиленню цієї потреби. Потреба у зовнішньому впливі визначається необхідністю збалансування особистих та організаційних цілей працівників з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. З одного боку, мотивація створює сприятливі умови для задоволення потреб працівників, а з іншого боку, забезпечує необхідну трудову поведінку для досягнення конкретних цілей.

Однак, поняття «мотивація» не може обмежуватися лише соціально-аналітичними рамками; воно також охоплює інші аспекти індивідуальної поведінки. Зрозуміло, що системи управління та мотивації у воєнний час були неготовими до таких радикальних змін. Потреба в психологічній підтримці в управлінні організацією відіграє вирішальну роль. Це значуща інновація для України, але проблему ефективної роботи організації неможливо вирішити, якщо роль психологів обмежується допомогою працівникам з індивідуальними психологічними та соціально-психологічними проблемами. У кризові часи не лише у професійному навчанні, а й у особистому житті під час воєн та соціальної нестабільності відбувається психологічна перебудова та підвищена чутливість до зовнішніх впливів. Це часто призводить до внутрішнього дисбалансу та виникнення нових проблем.

Серед важливих факторів, що визначають психологічну готовність особистості у воєнний час, і під впливом яких формується мотиваційна структура на робочому місці, є: внутрішні фактори, пов'язані з самою роботою та її причинами. До них належать структура роботи, професія, оцінка особистих досягнень, оцінка інших, стосунки з колегами, можливості самовдосконалення, прагнення до кар'єрного зростання, почуття відповідальності та самоактуалізація на роботі. На основі цих мотивацій робота досягає максимального задоволення та не потребує ні контролю, ні примусу. Зовнішні фактори також відіграють певну роль. До них належать, зокрема, політика та методи управління організацій вищого рівня, стилі керівництва, управлінські навички, взаємовідносини з безпосередніми керівниками, взаємовідносини з урядом, умови праці, організація праці, психологічний клімат, соціальне середовище, фінансова компенсація, а також соціально-професійний статус. На цьому рівні реалізується початкове бачення терміна «психологічна підготовка працівників до управління організацією у воєнний час» — стан розуму, спрямований на ефективне застосування набутих знань. Це проявляється як стан підвищеної

психологічної мобілізації, здатність долати професійні, соціальні та психологічні труднощі в процесі роботи, а також розвивати навички. Це дозволяє швидко реагувати на небезпечні та надзвичайні ситуації, приймати більш раціональні рішення щодо їх вирішення та проактивно вирішувати проблеми. Тому, вивчаючи мотивацію працівників, важливо враховувати соціальні та психологічні аспекти цього явища. Однак, для успішного управління персоналом організації у воєнний час, керівники повинні вивчити основні мотиви дій, діяльності та взаємовідносин своїх підлеглих, і принаймні отримати загальне уявлення про їхні прагнення та інтереси. Це може вплинути на такі сфери, як особиста мотивація, прогнозування результатів роботи тощо. Мотивація є одним із способів підвищення мотивації. Розвиток потреб і стимулів, у свою чергу, сприяє формуванню більш ефективних мотиваційних моделей та виникненню та розвитку нових мотивів. Прикладом формування раціональної моделі мотивації працівників у воєнний час є мотивація до виконання низки завдань (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Функція, яка стимулює трудову поведінку та підвищує мотивацію під час війни

Функції	Стимули та мотиви
Економічна	Сприяє зростанню загальної результативності праці завдяки дієвому стимулюванню персоналу.
Соціальна	Доходи працівників забезпечують їм низку економічних і соціальних переваг, а також визначають їхній статус у трудовому колективі та суспільстві загалом.
Соціально-психологічна	Стимули формують внутрішній світ працівників, впливаючи на їхні потреби й цінності, життєві орієнтації та установки, а також на мотивацію трудової поведінки й ставлення до виконуваної роботи.
Морально - виховна	Покращення моральних якостей працівників, а також підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

В умовах воєнного стану відбуваються певні економічні зміни. Споживачі менше заощаджують і купують, банки посилюють умови кредитування, що відбиває стимули для малого бізнесу, а борги зростають тощо. Все змінюється швидко. Все це негативно впливає на ефективність більшості підприємств так чи інакше. Економічні показники значно

знижуються — рентабельність, оборотність тощо. У такій ситуації будь-яке підприємство прагне, перш за все, вижити, використовуючи всі можливі заходи та ресурси [14, с. 184].

Щоб система стимулювання була ефективною в умовах воєнного часу, необхідно враховувати не лише матеріальні фактори, а й нематеріальні аспекти мотивації праці. До них належать: стабільна зайнятість, досягнення особистих цілей, заохочення ініціативи та виховання почуття відповідальності.

Під час війни в Україні найбільше постраждали матеріальні умови життя. Згідно з останніми дослідженнями, приблизно 20,8% населення зазнало значного зниження особистих доходів у перший рік війни [15]. Крім того, опитування показують, що близько 40% респондентів зазнали значного зниження якості життя [16]. Враховуючи стан психічного здоров'я, наразі неможливо визначити всі негативні наслідки стресу. Однак Міністерство охорони здоров'я України передбачає, що мільйони українців вже відчують або відчуватимуть такі проблеми. Тільки за перший рік воєнних дій понад 650 000 громадян звернулися за допомогою з таких питань. Вони зверталися за психологічною допомогою через посттравматичний стресовий розлад або тривогу, але Міністерство охорони здоров'я зазначає, що лише 10% тих, хто потребує цієї підтримки, її отримують [17].

Усі ці умови впливають на мотивацію населення, а також на саморозвиток та підвищення продуктивності. Тому компаніям необхідно знайти або розробити ефективні та відповідні методи мотивації працівників, допомагаючи їм відчувати себе потрібними, не створюючи додаткового тиску через зайвий рівень відповідальності.

Для оцінки залученості працівників до роботи ми розглянемо динаміку Індексу очікувань зайнятості, розрахованого Державною службою статистики України. Цей індекс допомагає оцінити готовність населення України до праці. Рисунок 1.1 ілюструє динаміку цього індексу за період 2015–2025 років.

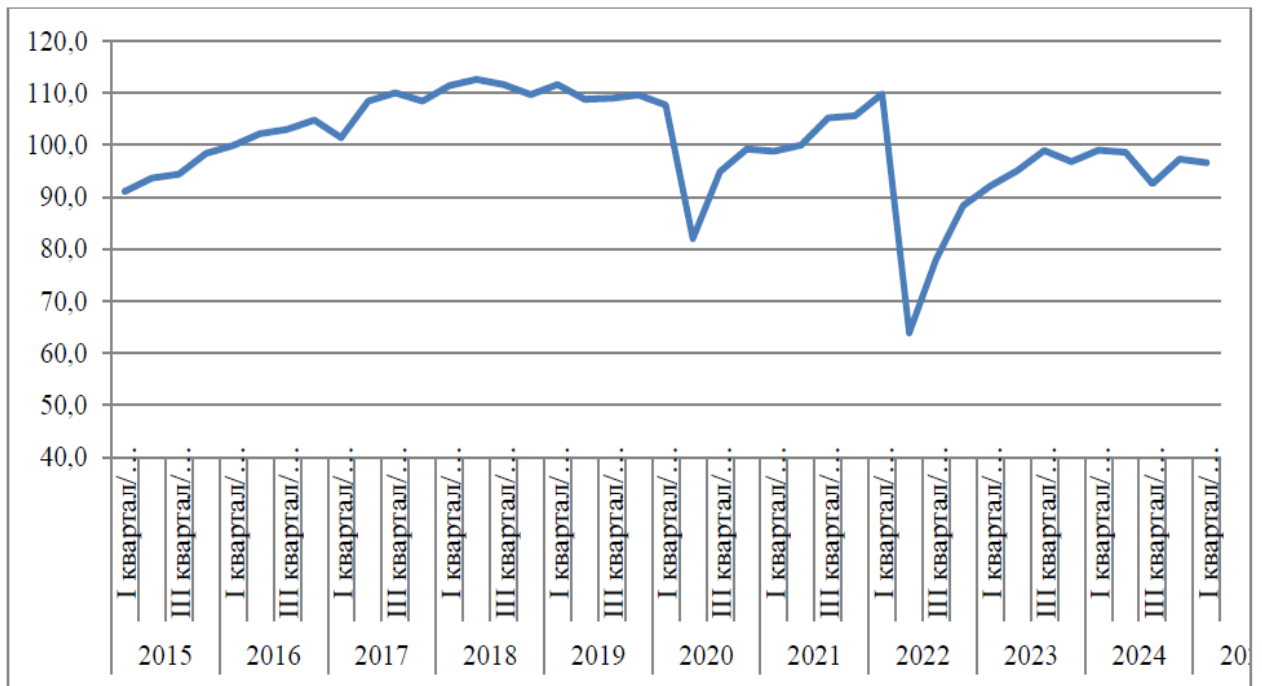


Рисунок 1.1. Динаміка індексу очікувань щодо зайнятості працівників за 2015–2025 рр., %

Джерело: узагальнено автором на основі [18]

Як можна побачити на графіку, мотивація населення сильно залежить від зовнішніх кризових факторів. З 2015 року цей індекс стабільно зростає, але пандемія COVID-19 у 2020 році спричинила значне зниження індексу через складну епідеміологічну ситуацію в країні і призвела до втрати робочих місць багатьма людьми. У 2021 році наша країна почала відновлювати свої позиції на ринку праці, індекс почав зростати. Але з початком повномасштабного вторгнення у 2022 році в економіці почалась наймасштабніша криза за увесь час Незалежності. Це сильно вплинуло на працевлаштування населення та призвело до історичного мінімуму індексу у другому кварталі 2022 року. Але зараз ми бачимо що країна адаптувалась до нових викликів і зараз спостерігається стале зростання індексу.

Сучасні економісти вважають, що мотиваційний підхід до персоналу в нашій країні є досить формальним та застарілим. Головними є матеріальні стимули, тобто мотивація відбувається за рахунок заробітної плати або виплати премій. Але зовсім при цьому не враховується складність роботи, досвід, посада та вклад кожного окремого працівника [19].

Станом на зараз керівництву українських підприємств необхідно зосередитись на нематеріальних засобах мотивації персоналу. На жаль, більшість працівників відчують брак увагу до їхніх потреб, неможливість налагодити зворотній зв'язок із керівництвом, падіння морального духу та підвищений рівень стресу [20]. Працівники переживають складні моральні випробування, рівень стресу у суспільстві, наразі, дуже високий. Отже, роботодавці повинні розвивати соціальні складові мотивації персоналу: створювати простори для відпочинку та психологічного розвантаження, ввести у штат посаду психолога для підтримки працівників, частіше спілкуватись з працівниками на особисті теми тощо.

В сучасних умовах дуже важливо дотримуватись принципів соціальної відповідальності бізнесу. Це передбачає організацію зборів для підтримки Збройних Сил України або переселенців, участь у флешмобах і заходах з підтримки військовослужбовців, військовополонених та ветеранів. Такі дії допоможуть зміцнити колектив і суспільство в цілому, знизити рівень стресу і сприятимуть наближенню перемоги. Крім того, слід адаптувати офіс згідно з критеріями особливих умов для працівників з обмеженими можливостями та людей з інвалідністю [21].

Це передбачає організацію зборів для підтримки Збройних Сил України або переселенців, участь у флешмобах і заходах з підтримки військовослужбовців, військовополонених та ветеранів. Такі дії допоможуть зміцнити колектив і суспільство в цілому, знизити рівень стресу і сприятимуть наближенню перемоги. Крім того, слід адаптувати офіс згідно з критеріями особливих умов для працівників з обмеженими можливостями та людей з інвалідністю [21]. Українське суспільство вже стикається з браком доступності інфраструктури для осіб з інвалідністю, а їх кількість внаслідок повномасштабної війни буде лише збільшуватися.

Зміни, які відбулись з веденням воєнного стану в Україні:

Насамперед, фокус уваги змістився на безпеку та здоров'я людей. Коли виникає смертельна загроза, то першочерговою стає необхідність передислокувати себе та сім'ю у безпечніше місце.

2. На сьогодні для тих, хто перебуває в більш менш безпечних умовах, дуже важлива стабільність. Якщо раніше велика кількість людей була націлена на розвиток та кар'єрне зростання, то зараз важливішою стала наявність роботи в цілому та фінансова стабільність для забезпечення себе та сім'ї [22, с. 231].

Отже, воєнний стан може вплинути на якість управління через обмеження свободи дій та рішень, надзвичайні обставини та нестабільність політичної та економічної ситуації. Проте, якщо організації будуть готуватися до таких ситуацій та реагувати на них швидко та ефективно, вони можуть зберегти високу якість управління [23].

Керівництву необхідно забезпечувати безпеку працівників: надавати медичну допомогу, захищати від бойових дій тощо. На підприємстві повинні бути запаси основних ресурсів – води, їжі, медикаментів.

Ще один важливий аспект мотивацій в умовах воєнного стану – це створення можливостей для професійного розвитку. Навчання в цей час можуть бути суттєво обмежені, але важливо надавати доступ персоналу до ресурсів, які будуть допомагати їм розвиватись та не втрачати професійні навички.

Україна може скористатись прикладом Ізраїлю, який вирішує ці завдання незважаючи на постійні військові загрози. Ізраїльські компанії вдало застосовують креативні стратегії для підтримки і мотивації своїх співробітників.

Одним з ключових аспектів є забезпечення фізичної безпеки працівників. Численні компанії впроваджують програми безпеки, що включають постійний моніторинг ситуації та наданням необхідної інформаційної підтримки для працівників та їхніх родин. З метою

підвищення соціального захисту у складний час, компанії пропонують широкий спектр програм допомоги.

Крім цього, часто надається можливість віддаленої роботи, що сприяє підвищенню безпеки персоналу, одночасно зменшуючи витрати на дорогу до офісу. Такий підхід допомагає знизити рівень стресу та покращити умови праці [22].

Ізраїльські компанії також інвестують у професійний розвиток своїх працівників, надаючи їм доступ до додаткових тренінгів та освітніх програм. Це стимулює особистісний ріст співробітників і підтримує їхню мотивацію [24, с. 10].

Позитивна корпоративна культура, яка піклується про добробут працівників і сприяє лояльності може суттєво зменшити негативні прояви війни та їх вплив на робочий процес.

Отже, безпека працівників – це головне, що має турбувати керівництво під час війни. Ніякі зусилля з мотивування не дадуть результатів якщо не забезпечити безпеку для персоналу. Забезпечення безпечного робочого простору можна втілити за рахунок таких заходів: релокація бізнесу з території військових дій в більш безпечні регіони країни, надання фінансової допомоги працівникам та їх родинам на переїзд, розробка процедур дій працівників під час повітряних тривог, запровадження дистанційної роботи тощо.

Отже, впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації персоналу дозволить не лише залучити нових висококваліфікованих фахівців, а й значно підвищити лояльність штатних працівників. Для подальшого розвитку системи мотивації персоналу необхідно: формувати сучасну культуру та імідж підприємства; готувати соціальні програми для працівників та їх сімей; створювати ефективні стимули для високоефективної праці; розробляти інноваційні системи управління мотивацією праці [25, с. 48].

1.2. Методики вивчення мотиваційної сфери; мотиваційний профіль працівника

На сучасному етапі розвитку менеджменту все більшої актуальності набуває тема управління мотивацією персоналу. Адже це найважливіший ресурс компанії і може впливати на її прибутковість і конкурентоспроможність. Аналіз реальної діяльності українських компаній показав, що в більшості випадків використовуються лише окремі елементи мотивації працівників із короточасним ефектом. Розвиток системи мотивації персоналу на підприємстві та ефективне управління нею в цілому та окремими елементами забезпечують підвищення продуктивності праці та оптимальне використання наявних трудових ресурсів, що підвищує ефективність і прибутковість підприємства. є одним із головних факторів. Тому для підвищення мотивації співробітників компанії важливо не використовувати окремо різні способи і способи, а створити комплексну систему управління цим процесом.

Для забезпечення ефективності мотиваційних заходів компанії в сучасних умовах повинні будувати власну систему мотивації на основі економічних, ділових і соціально-психологічних методів. При цьому слід зазначити, що мотиваційний ефект може мати індивідуальний підхід, який враховує мотиваційну сферу кожного співробітника. Управління мотивацією працівників у компанії має базуватися на співпраці між працівниками та роботодавцями в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Беручи до уваги цілі організації, керівництва та співробітників, створюються оптимальні відносини для всіх учасників [32]. Управління мотивацією - це система, за допомогою якої ви можете мати значний вплив на трудову поведінку ваших співробітників. Зміст мотиваційної функції змінюється і посилюється в міру того, як змінюється і ускладнюється модель працівника, на якій орієнтується керівництво. З розвитком технологічних методів виробництва економічна наука вивчає людей не лише як ресурс, але й як людину, зосереджуючись на соціальних, компетентних і моральних моделях

працівників. Вирішення проблем координації та узгодження потреб, мотивацій і цілей співробітників і компанії в цілому є особливо важливими при контролі мотивації співробітників [11].

Процес мотивації є циклічним і складається з шести етапів: знайдіть спосіб задовольнити свої потреби; дослідження та аналіз інформації; визначення напрямку; виконувати певну дію; отримуйте винагороду за свої дії; доклавши певних зусиль і вчинивши дії, людина отримує блага, здатні задовольнити її потреби; отриману винагороду можна як безпосередньо задовольнити ваші потреби, так і обміняти на потрібний предмет; На цьому етапі оцінюється, наскільки отримана винагорода відповідає очікуваній. Залежно від цього мотивація людини може слабшати або підвищуватися [23].

На основі існуючих методів, використовуючи досвід успішних вітчизняних та зарубіжних компаній у мотивації персоналу, уникаючи конфліктів між співробітниками та цілями компанії, етапи процесу мотивації та вдосконалення існуючої системи мотивації персоналу. розвиток або вдосконалення. Наш звіт включає наступні етапи побудови: аналіз факторів, які мотивують і демотивують працівників компанії; оцінка задоволеності працівників застосованими заходами мотивації; оцінка впливу застосованих мотиваційних заходів на ефективність компанії; розробка пропозицій щодо вдосконалення існуючих вимірювань мотивації; виявлення мотиваційних факторів для вдосконалення систем мотивації; передбачити ризики, пов'язані зі зміною систем мотивації; розробка мотиваційних заходів на основі проведених досліджень; реалізація запропонованих заходів; розробити та впровадити заходи по боротьбі з опором змінам; оцінка їх ефективності.

Існує достатня кількість методик, заснованих на застосуванні тестів, опитувальників, діагностик, які дозволяють оцінити рівень мотивації працівників і визначити дійсність застосування системи мотивації. Різні методики дозволяють розглянути, які інструменти - матеріальні чи нематеріальні - застосовні в різних сферах. Для прикладу наведено характеристики деяких методик [19]. «Діагностика самооцінки мотивації

схвалення» (Д. Марлоу і Д. Краун). Використовуваний в рамках даної системи тест дозволяє визначити бажання людини отримати схвалення з боку оточуючих щодо власних вчинків. Чим вище мотивація схвалення, тим вище потреба в спілкуванні. «Мотивація до уникнення невдач» (Т.Елес). Методика дозволяє визначити рівень захисту людини і випробувати мотивацію до уникнення невдач у трудовій діяльності. «Мотивація успіху або боязнь невдач» (А.А. Реан). Методика дозволяє визначити тип мотивації використовується для людини - мотивація успіху, орієнтована на досягненні успіхів у трудовій діяльності, або мотивація боязні невдач, яка проявляється в прагненні людини уникати зриву, покарання або будь-яких негативних проявів у сфері трудової діяльності.

Серед застосовуваних у практиці методик можна назвати методики, орієнтовані на проведенні анкетування: «Аналіз карти мотиваторів», «Вивчення заохочень », «Інформаційний стандарт аналізу робочого місця», «Рівень лояльності», «Аналіз причин звільнень», «Анкету вивчення задоволеності працею», «Вивчення мотивації»; дослідницькі методики для оцінки рівня мотивації, настрою персоналу; діагностичні методики особистості, ступеня готовності до ризику, визначення мотиваційних тенденцій та ін.; тестування оцінки вираженості мотивів до роботи, мотивації Герчікова, мотивації організаційної поведінки, орієнтації уваги та ін.; експрес - опитувальники.

Кожній людині притаманні певні потреби, мінімальне коло потреб окреслює піраміда Маслоу, описВ рамках потреб виділяються більш конкретні потреби стосовно до кожної людини, що дозволяє виділяти найбільш актуальні для нього області. Таке індивідуальний актуальний розподіл за різними напрямками потреб для кожної людини відображає так званий «мотиваційний профіль», який дозволяє оцінити значимість потреб конкретної людини. Мотиваційний профіль - це графік, який дозволяє побачити всю систему в цілому [20]. Приклад мотиваційного профілю співробітника наведено на рис. 1.2. 651'й

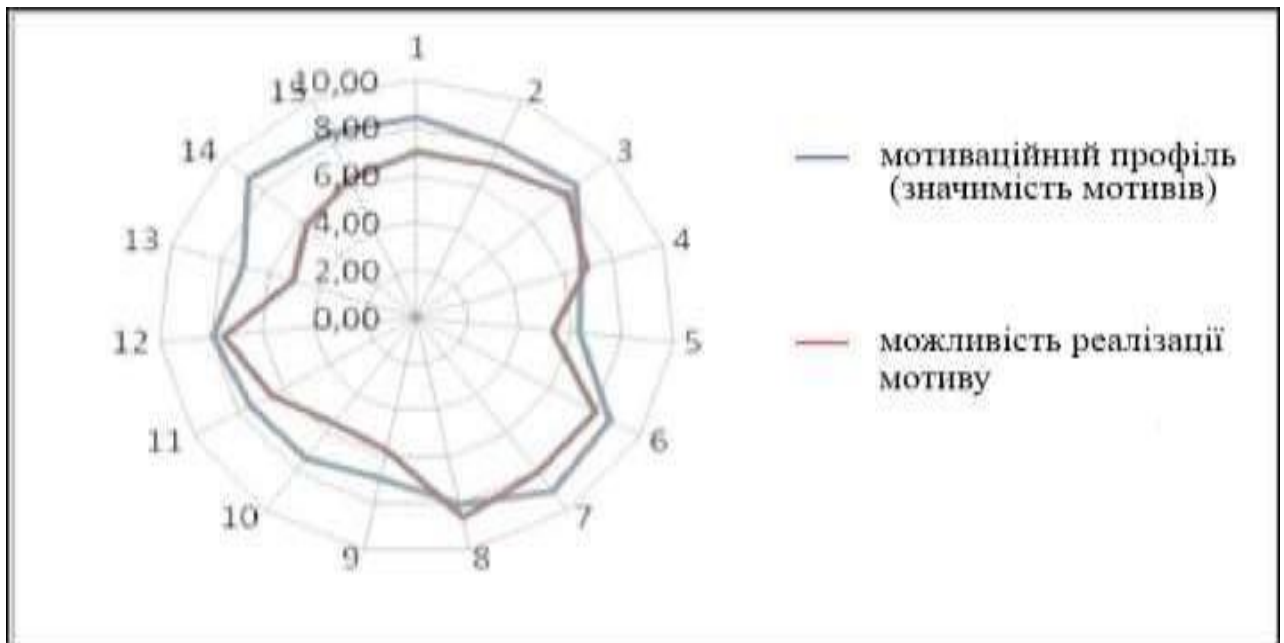


Рис.1.2. Приклад мотиваційного профілю співробітника

Дуже вдалий варіант, пов'язаний з виявленням співвідношення рівня задоволеності працівників і лояльності, яка забезпечується підтримкою і заходами з боку організації, запропонований Ш. Річі і П. Мартинов в книзі «Управління мотивацією», виданої в 2004 році. Ш. Річі і П. Мартін виділили дванадцять основних потреб, які у людей виражені в різному ступені. Визначення поєднання потреб і побудова мотиваційного профілю забезпечує тест, що дозволяє кількісно оцінити значимість потреб і побудувати мотиваційний профіль [21]. Розглянемо ситуації, коли одна з потреб, виділена творцями запропонованої методики, є для людини домінуючою. Причому тільки ті випадки, коли одна потреба є найбільш значущою для людини, а все решта в мотиваційному профілі розподілені рівномірно. На практиці можливе поєднання двох і більше домінуючих потреб. В рамках мотиваційного профілю прерогатива залишена за наступними потребами.

Потреба у високій заробітній платі. Важливий мотиватор, який дозволяє працівникам задовольнити власні матеріальні потреби через систему матеріальної винагороди. Характеризується рівнем заробітної плати, системою пільг і надбавок. Дана потреба дозволяє виявити тенденцію до змін в процесі трудового життя. Чим вище рівень поточних витрат людей - тим вище значимість цієї потреби.

Потреба в комфортних умовах роботи. Визначається важливістю цього фактора, що виявляється в рамках морально - психологічного комфорту в організації, який створений для працівників. Тенденція в зміні даного чинника дозволяє відобразити незадоволення керівництвом, несприятливим внутрішнім кліматом, що враховує мотиватори в сфері людських відносин і корпоративної культури.

Потреба в структуруванні роботи. Орієнтована на визначення рівня невизначеності і виробленні правил виконання роботи. Люди, які орієнтовані на високу потребу в структуруванні, повинні чітко розуміти, що від них вимагається. Впевненість дозволяє їм точно і якісно виконувати трудові обов'язки; відсутність впевненості призводить до дестабілізації психологічного стану і виводить їх з ладу, знижуючи рівень продуктивності. Якщо для людини характерна низька структурованість, то посилення контролю і введення інструкцій викликає у них зворотну реакцію і стрес, що не дозволяє їм якісно виконувати обов'язки.

Потреба в соціальних контактах. Враховує спілкування з людьми, ступеня довіри в організації, встановлення зв'язків з іншими працівниками. Працівники, орієнтовані на таку потребу, отримують задоволення від контактів з людьми, тому створення умов, що забезпечують контакти, дозволяє підвищувати продуктивність роботи. Люди з низьким проявом таких потреб не виключають соціальних контактів, однак, потребують в спокійній обстановці.

Потреба в довгострокових і стабільних взаєминах. Відображає ступінь близькості в стосунках між людьми, а також рівень довіри. Для таких працівників потрібно формувати відповідний моральний клімат, який частіше реалізується при роботі в команді.

Потреба в завоюванні визнання. Відображає прагнення людини до визнання і поваги його успіхів. Мотивація полягає в задоволенні такої потреби різними способами, починаючи з усної подяки і закінчуючи системою матеріального заохочення. Сприйняття вдячності для таких людей

визначається щирістю прояви, відсутність якої може призвести до зворотного ефекту, тобто демотивувати. Люди в силу психологічних особливостей орієнтовані на різні форми визнання: громадського або індивідуального. Потреба ставити складні цілі і досягати їх. Рисою людей, які орієнтовані на таку потребу, є прагнення робити все самостійно, однак, для них характерно уникнення невизначеності, неможливістю конкретної оцінки цілей. Мотивація для них полягає в чіткому формулюванню мети і формуванні відданості їй.

Потреба у владі проявляється в прагненні керувати іншими. Основне питання виникає з приводу здатності людини впливати і причин такого прояву. Їх мотивація полягає в забезпеченні умов впливати на інших з метою досягнення результату. Потреба в різноманітності реалізується у людей, які в силу своїх внутрішніх особливостей прагнуть до постійного перестрибування. При відсутності такої діяльності мотивація будується на майбутніх планах і проектах, зміні погляду на поточний вид діяльності, підтримки інтересу працівника до трудових обов'язків як до постійно змінюється елементу.

Потреба в креативності виявляється в допитливості, цікавості і нестандартному мисленні. Креативність - це якість, яка дозволяє розглядати ідеї та завдання під новим кутом зору, що часто забезпечує високу ефективність і продуктивність роботи. Потреба в самовдосконаленні відображає бажання незалежності і вдосконалення. Професійне зростання підштовхує таких людей їх до самостійності. Мотивація таких працівників вимагає вміння зіставляти прагнення працівників і потреби організації. Мотивація для таких людей орієнтована на постійне підвищення кваліфікації, направлення на курси, семінари, конференції, залучення в якості наставників і ін. Потреба в цікавій роботі. Якщо висока потреба в цікавій роботі, то для керівництва головне в якості мотивації - забезпечити діяльність таким чином, щоб люди могли сприймати її як корисну і цікаву, так як в протилежному випадку мотиваційні чинники не матимуть потрібного ефекту

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТДВ «ТРЕМБІТА»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

ТДВ «Трембіта» - одне із найбільших та найпотужніших підприємств Чернівецької області, також воно є одним із національних лідерів з виготовлення верхнього одягу. Місцезнаходження товариства: Україна, м. Чернівці, вул. Комарова 3. Форма власності приватна. Сьогодні повне найменування підприємства: Товариство з додатковою відповідальністю «Трембіта». Скорочене найменування: ТДВ «Трембіта».

Товариство з додатковою відповідальністю «Трембіта» створене з метою задоволення потреб в його послугах, (роботах, товарах) та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів учасників товариства, а також економічних та соціальних інтересів учасників товариства та трудового колективу. Цілі діяльності товариства за вибором учасників можуть бути іншими. Товариство створене на невизначений термін.

ТДВ «Трембіта» створене відповідно до Установчого договору між Фондом державного майна України та організацією орендарів Чернівецького виробничого швейного об'єднання «Трембіта» від 17. 06. 1993 р. і вперше зареєстровано виконавчим комітетом Чернівецької міської Ради народних депутатів за № 358/12 30. 06. 1993р. За обсягом продукції що випускається, ТДВ «Трембіта» може позмагатись за лідерство в Європі та світі. Технічний стан і технологічний рівень підприємства відповідають високим вимогам європейських стандартів. Це сучасне підприємство, де використані передові досягнення науки і техніки швейної галузі, а його ціни на проєкцію є найбільш доступними на ринку України.

Замовниками ТДВ «Трембіта» найчастіше є зовнішньоекономічні суб'єкти зокрема, «G.P.A. Abbigliamento S.p.A.» Італія; «S.C. FORMENS SRL» Румунія; «EURO-Kepes Kft.» Угорщина; «CONF UNIVERS S.R.L.» Румунія; «Grosso Moda Nederland» Нідерланди; «Nigitex s.n.c.» Італія;

«POLARIS Handelsgesellschaft m.b.H.» Німеччина; «S.C. BENROM S.R.L.» Румунія.

Предметом його діяльності є: моделювання одягу; виробництво готового одягу та інших товарів; моделювання послуг по виготовлення одягу юридичним та фізичним особам як з власної сировини так і на умовах давальницької сировини українськими та іноземними партнерами; оптова торгівля одягом та ін. товарами; підготовка робочих кадрів для потреб товариства; створення власної мережі торгових закладів. Основні критерії яких дотримується підприємство - це якість і сучасність, за допомогою яких досягнуто високих результатів - «Краща торгова марка», «Орден пошани», диплом «100 кращих товарів України».

Відповідно до Статуту ТДВ «Трембіта», основними видами діяльності досліджуваного підприємства є: виробництво та реалізація швейної продукції широкого асортименту; торговельна діяльність: гуртова, роздрібна, комісійна, закупівельна, збутова; створення власної мережі закладів громадського харчування (кафе, барів, їдалень тощо); здійснення міжнародних та внутрішніх перевезень пасажирів та вантажів повітряним, морським, залізничним та автомобільним транспортом; будівництво та організація об'єктів житлового, соціально-побутового, культурного призначення та їх експлуатація.

Виконавчим органом ТДВ «Трембіта», який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Правління. Правління ТДВ «Трембіта» розглядає та вирішує будь-які питання, винесені на його розгляд головою правління, членами правління, ревізійною комісією Товариства, якщо вони відносяться до виняткової компетенції загальних зборів. Головою правління ТДВ «Трембіта» є генеральний директор Станкевич Стелла. Спостережна (наглядова) рада ТДВ «Трембіта» виконує функції органу, який представляє інтереси власників, та контролює діяльність виконавчого органу. Контроль за фінансово-господарською діяльністю ТДВ «Трембіта» здійснює наглядова комісія, яка, у свою чергу, обирається загальними зборами товариства

строком на 4 роки. ТДВ «Трембіта» сформовано з відповідних служб (відділів), виробничих підрозділів, органів (рис. 2.1).

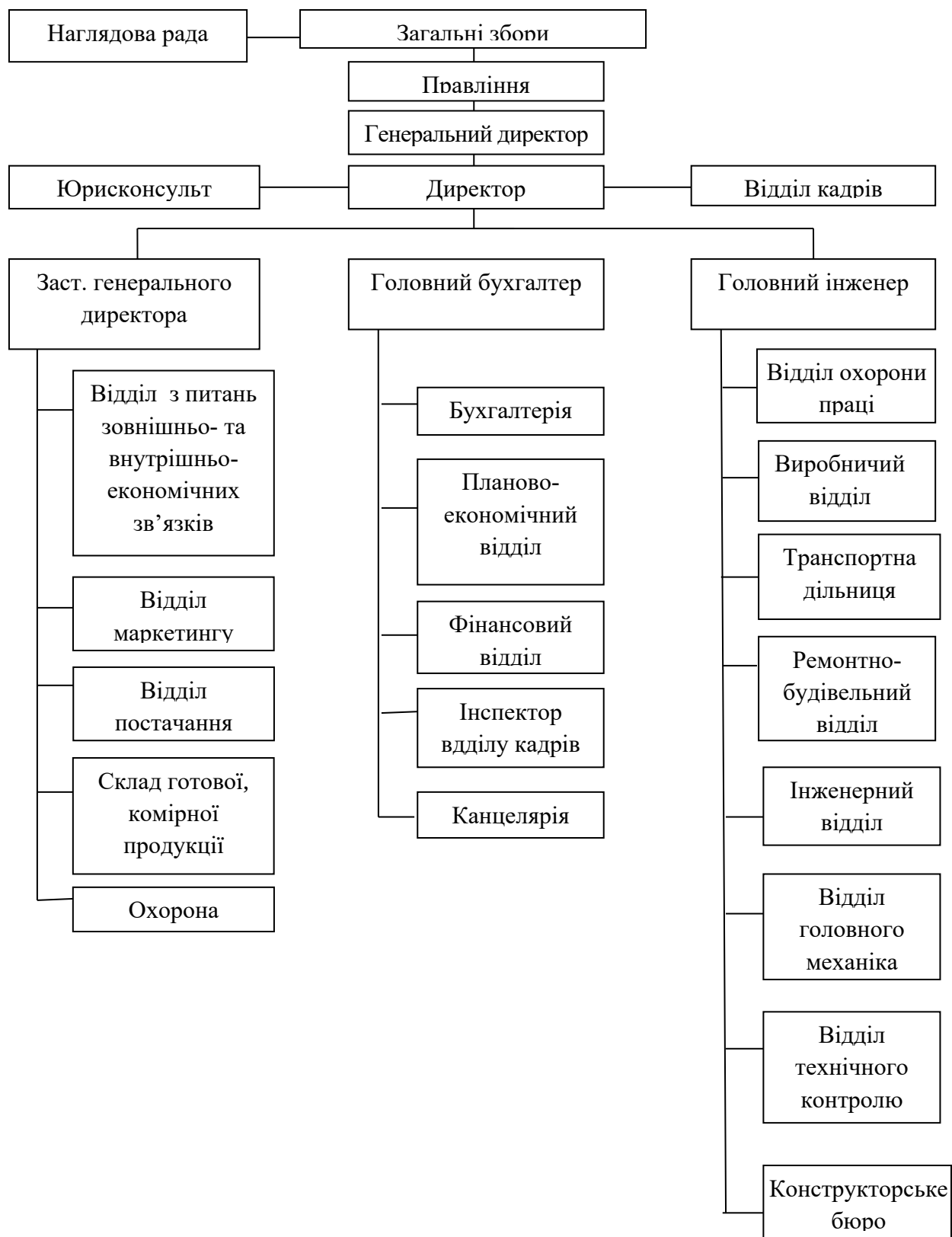


Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «Трембіта»

Розгляд рис. 2.1. показує, що на підприємстві функціонує значна кількість відділів, які у свою чергу підпорядковуються функціональним керівникам, зокрема (рис. 2.2):

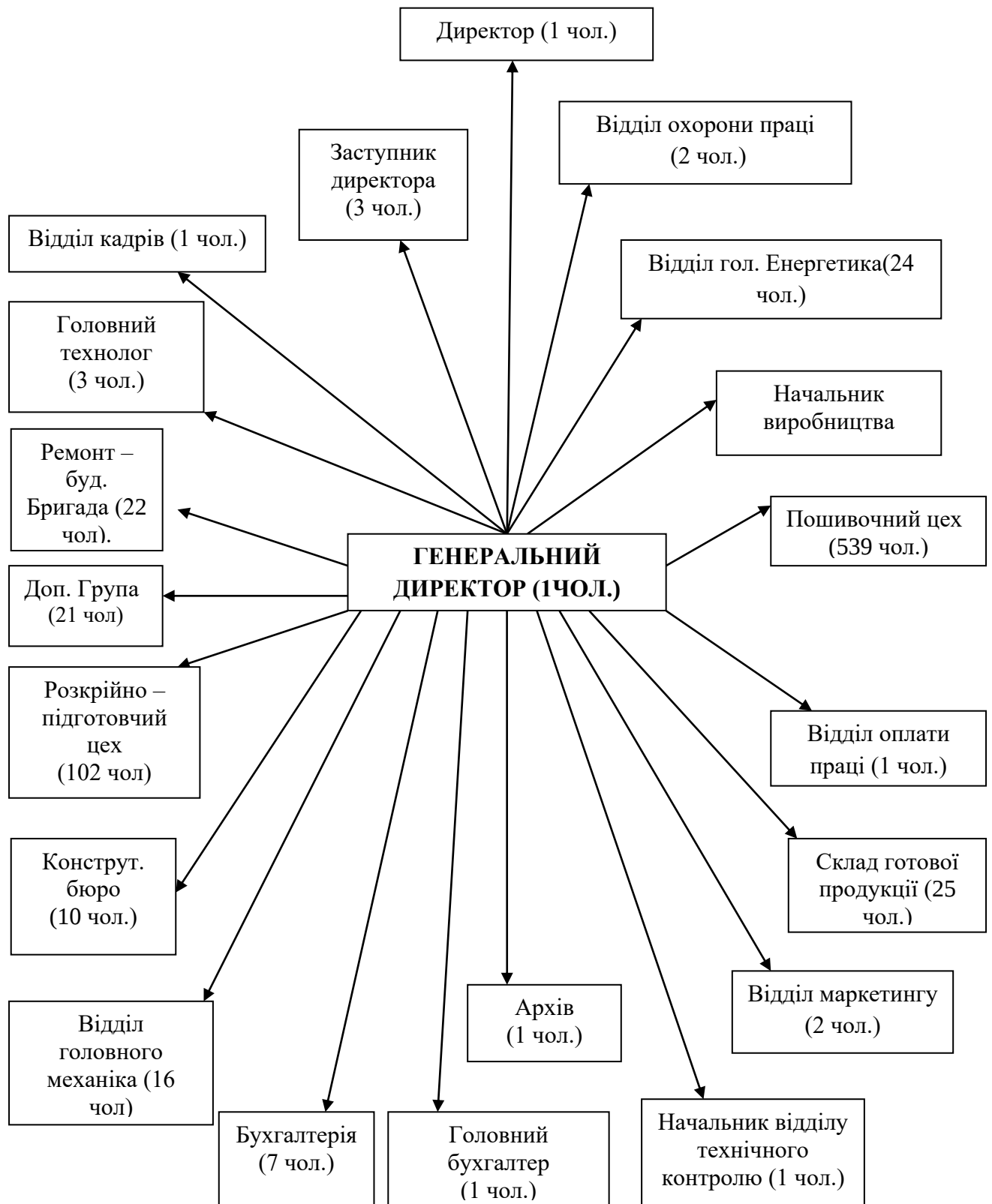


Рис. 2.2. Схема органів ТДВ «Трембіта»

✓ заступник генерального директора визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства. Визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства. Організує роботу і ефективну взаємодію виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів підприємства, направляє їх діяльність на досягнення високих темпів розвитку і удосконалення виробництва та продукції. Забезпечує відповідність продукції кращим світовим зразкам з метою задоволення потреб замовників і споживачів у відповідних видах продукції, підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва і якості продукції на основі широкого запровадження нової техніки і прогресивної технології, організації праці, виробництва і управління, удосконалення господарського механізму.

✓ головний бухгалтер забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних, складає на основі даних бухгалтерського обліку фінансову звітність підприємства; здійснює заходи щодо надання повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства.

✓ головний інженер. Визначає науково-технічну політику, перспективи розвитку підприємства і шляхи реалізації комплексних програм з усіх напрямів удосконалення, реструктуризації, реконструкції і технічного переозброєння виробництва, його спеціалізації та кооперування. Забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва, його ефективності, скорочення матеріальних, фінансових і трудових витрат на виробництво продукції, робіт (послуг), їх високу якість, довговічність згідно з державними стандартами, технічними умовами і вимогами конструювання, раціональне

використання виробничих фондів і всіх видів ресурсів. Керує розробкою перспективних планів розвитку підприємства, реконструкції та модернізації, заходів щодо запобігання шкідливому впливу виробництва на навколишнє середовище, дбайливого використання природних ресурсів, створення сприятливих і безпечних умов праці і високої культури виробництва. Організує розробку і виконання планів впровадження нової техніки і технології, організаційно-технічних заходів, науково-дослідних та експериментальних конструкторських робіт. Забезпечує ефективність проектних рішень, своєчасну і якісну підготовку виробництва, технічну експлуатацію, ремонт і модернізацію устаткування, досягнення високого рівня якості продукції в процесі її розробки і виробництва. На основі сучасних досягнень науки і техніки, результатів патентних досліджень, а також передового досвіду з урахуванням потреб економіки і споживачів організує роботу з поліпшення асортименту, удосконалення і оновлення вироблюваної продукції, виконуваних робіт (послуг), створення принципово нових видів продукції, техніки і технології, проектування і впровадження у виробництво засобів комплексної механізації технологічних процесів, контролю і випробувань високопродуктивного спеціалізованого устаткування, розроблення нормативів трудомісткості виробів і норм витрат матеріалів на їх виготовлення, послідовного здійснення режиму економії.

Вживає заходів щодо удосконалення організації виробництва, праці і управління на науковій основі, впровадження обчислювальної техніки, модернізації та автоматизації інженерних та управлінських робіт. Організує проведення наукових досліджень і експериментів, випробувань нової техніки і технології, а також роботу у сфері науково-технічної інформації та пропаганди, раціоналізації і винахідництва, розповсюдження передового виробничого досвіду та спрямовує творчу ініціативу працівників на рішення перспективних завдань виробництва,

підвищення його техніко-економічного рівня. Проводить роботу із захисту пріоритету науково-технічних рішень, підготовки матеріалів на їх патентування і отримання ліцензій. Забезпечує постійне удосконалення підготовки і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог науково-технічного прогресу. Керує діяльністю технічних служб підприємства, контролює результати їх роботи, стан трудової і виробничої дисципліни в підпорядкованих підрозділах. Під час відсутності керівника підприємства виконує його обов'язки та набуває його прав, несе відповідальність за належне їх виконання та використання.

Начальник відділу кадрів. Веде облік особового складу підприємства, його підрозділів згідно з уніфікованими формами первинної облікової документації. Оформлює прийом, переведення і звільнення працівників відповідно до законодавства про працю, положень, інструкцій і наказів керівника підприємства, а також іншу встановлену документацію з кадрів. Формує і веде особові справи працівників, вносить зміни, пов'язані з трудовою діяльністю. Бере участь у розробленні перспективних і поточних планів з праці і кадрів. Готує необхідні матеріали для атестаційної, кваліфікаційної і тарифікаційної комісій, проекти документів, що стосуються винагород і заохочень працівників. Заповнює, веде облік і зберігає трудові книжки, визначає трудовий стаж, видає довідки про теперішню і минулу трудову діяльність працівників. Веде записи в трудових книжках про заохочення і винагороди працівників. Веде облік надання відпусток працівникам, здійснює контроль за складанням і додержанням графіків чергових відпусток. Оформлює документи, необхідні для призначення пенсій працівникам підприємства та їх сім'ям. Реалізація процесу управління маркетингом на ТДВ «Трембіта» відбувається за допомогою служби маркетингу. Основні функції та завдання служби маркетингу наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Функції і завдання маркетологів ТДВ «Трембіта»

Функції	Завдання
1	2
Формування ринкової стратегії підприємства	Аналіз зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем; Вибір цільових ринків підприємства.
Реалізація концепції маркетингу	Узгодження структури системи менеджменту підприємства; Участь в організації збутової діяльності підприємства; Встановлення схеми зворотного зв'язку зі споживачами.
Досягнення цілей компанії	Визначення збутової політики підприємства з урахуванням наявних ресурсів та існуючої динаміки ринку; Координація роботи всіх підрозділів підприємства, що мають відношення до продажів.
Реклама та паблік рілейшнз (PR)	Визначення цілей реклами; Вибір методів, правил і засобів реклами; Організація паблік рілейшнз у засобах масової інформації.
Забезпечення комплексу маркетингу	Оцінка стану ринку і постійний аналіз результатів комерційної діяльності підприємства, а також чинників, що впливають на його роботу; Розробка товарної й цінової політики; Забезпечення підприємства і всіх його підрозділів маркетинговою інформацією (інформацією про ринок).

Маркетингова діяльність на ТДВ «Трембіта» передбачає планування збуту та рекламної компанії, за допомогою яких підприємство досягає своїх тактичних цілей. Початковим етапом планування збуту на ТДВ «Трембіта» є вивчення зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства. У залежності від змін зовнішніх умов виникає необхідність коректування внутрішніх. Виявляються наявні проблеми, пов'язані зі збутом виготовленої продукції, установлюються цілі, досягнення яких буде сприяти їхньому вирішенню. Такими цілями є: досягнення певного розміру доходу; обсягу продажу; частки ринку збуту; встановлення оптимальних господарських зв'язків; підвищення ефективності роботи збутового персоналу; оптимізація усіх видів збутових витрат; посилення дієвості рекламної політики підприємства.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Проведемо аналіз основних фінансово - економічних показників діяльності ТДВ «Трембіта». Повну картину про діяльність і стан підприємства за 2022-2024 рр. отримаємо з основних показників діяльності (табл. 2.2) (Додаток А, Б, В, Г, Д, Е).

Таблиця 2.2.

Основні фінансово – економічні показники

ТДВ «Трембіта» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютний приріст	Відносний приріст	Абсолютний приріст	Відносний приріст
				2023/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	93853	97347	112622	3494	3,72	15275	15,69
Валовий прибуток	38361	35017	35266	-3344	-8,71	249	0,71
Фінансовий результат від операційної діяльності	30180	23807	22319	-6373	-21,11	-1488	-6,25
Фінансовий результат до оподаткування	29882	23807	22222	-6075	-20,3	-1585	-6,66
Чистий фінансовий результат	24080	19726	17617	-4354	-18,1	-2109	-10,69
Матеріальні витрати	11361	9427	12204	-1934	-17,02	2777	9,46
Витрати на оплату праці	42164	50045	62044	7881	18,69	11999	23,98
Відрахування на соц. Заходи	7563	10875	13509	3312	43,79	2634	24,22
Амортизація	2260	2649	4589	389	17,21	1940	73,24
Інші операційні витрати	2311	3596	3058	1285	55,6	-338	-14,97

Проаналізувавши таблицю 2.2. Основні фінансово – економічні показники ТДВ «Трембіта» за 2022-2024 рр. можна сказати, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2022 році 93853 тис.грн,

2023 році становив - 97347 тис.грн., а в 2024 році - 112622 тис грн.,тобто найбільший чистий дохід фірма отримала в 2024 році, що на 15275 тис. грн. більше (15,69%) ніж за попередній період. Перш за все це пов'язано з тим, що відбулося зростання в данному періоді собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 15026 тис. грн.. та несуттєвим збільшенням валового прибутку в даному періоді на 249 тис.грн.

Збільшення валового прибутку в звітному періоді відбулося за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів,робіт,послуг) (див. рис. 2.3.).

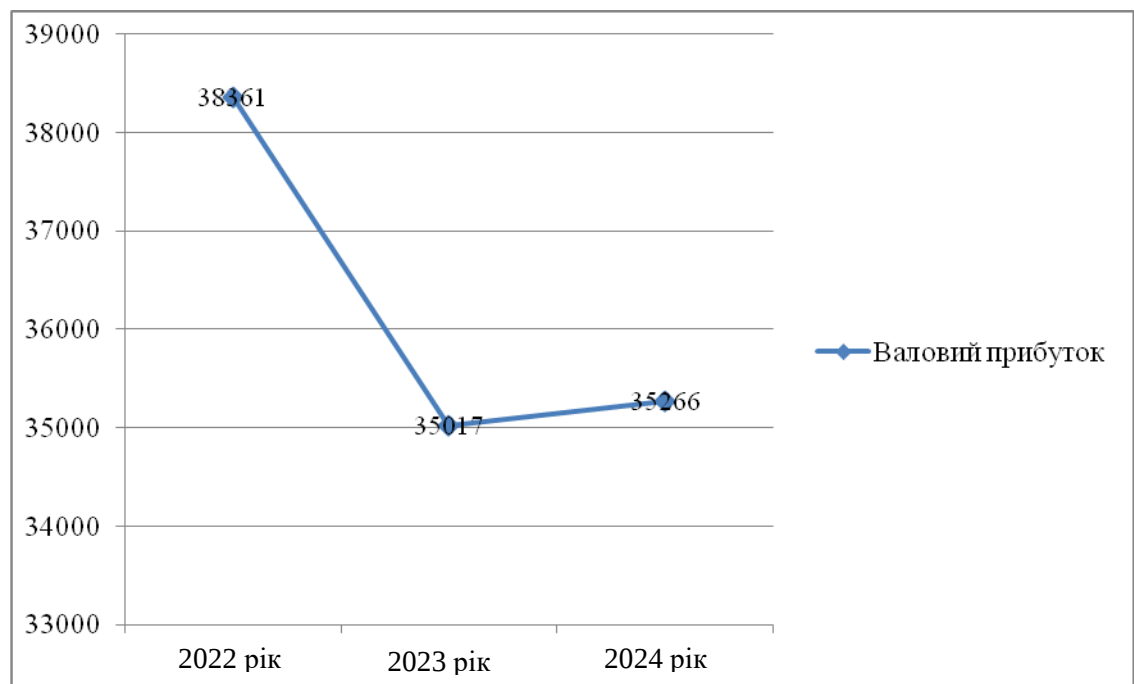


Рис. 2.3. Динаміка валового прибутку ТДВ «Трембіта» за 2022-2024 рр.

Фінансовий результат від операційної діяльності в 2022 році становив 30180 тис.грн, 2023 році становив 23807 тис. грн., а в 2024 році 22319 тис. грн. Тобто за останні 3 роки найбільший фінансовий результат від операційної діяльності був зафіксований в 2022 році, що на 6373 тис. грн.. більше ніж в 2023 році та на 7861 більше ніж в 2024 році. Перш за все зменшення фінансового результату від операційної діяльності у 2024 році в порівнянні з 2023 роком відбулося завдяки збільшенню адміністративних

витрат, витрат на збут та інших операційних витрат в даному періоді на 1754 тис. грн., тобто +12,56 % (див. рис. 2.4.).

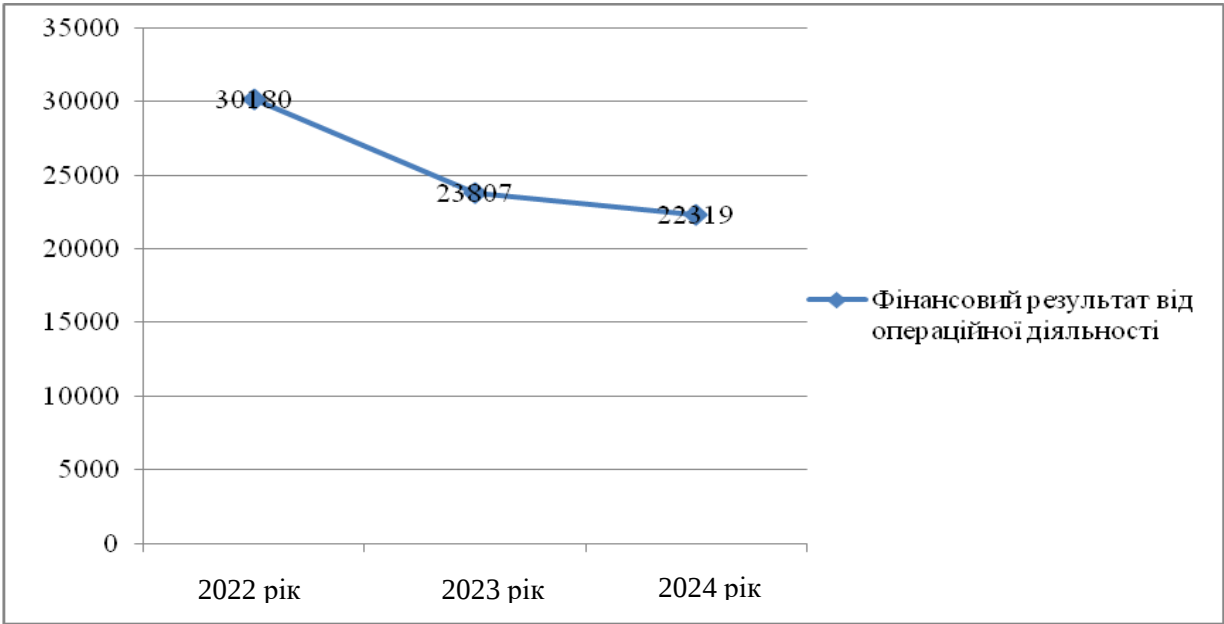


Рис. 2.4. Динаміка фінансового результату від операційної діяльності ТДВ «Трембіта» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.3.

Витрати «ТДВ Трембіта» за 2022-2024 рр.

Вид витрат	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютний приріст	Відносний приріст	Абсолютний приріст	Відносний приріст
				2023/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Адміністративні	8133	10122	10403	1989	24,45	281	2,80
Витрати на збут	682	833	1069	151	22,14	236	28,33
Інші оперативні витрати	7524	3003	4240	-4521	-60,08	1237	41,19
Всього	16339	13958	15712	-2381	-14,57	1754	12,56

Виходячи з даних табл. 2.3. бачимо, що фінансовий результат до оподаткування в 2022 році становив 29882 тис. грн., 2023 році - 23807 тис. грн., а в 2024 році 22222 тис. грн., тобто найбільший фінансовий дохід до оподаткування фірма отримала в 2022 році, що на 6075 тис.грн. більше ніж в

2023 році та на 7660 тис. грн. в 2024 році, щодо 2024 року, то відбулося зменшення фінансового результату до оподаткування порівняно з попереднім періодом на 1585 тис. грн., якщо говорити в відсотках, то відбулося зменшення даного показника з звітному періоді на 6,66%. Перш за все це пов'язано з зростанням фінансових витрат в даному періоді, порівняно з попереднім, а також суттєвим зменшенням чистого фінансового результату ТДВ «Трембіта».

Чистий фінансовий результат (чистий прибуток) в 2022 році становив 24080 тис. грн., 2023 році склав 19726 тис.грн., а в 2024 році 17617 тис. грн. Тобто найбільш прибутковим був 2022 рік, а найменш прибутковим 2024 рік, тобто в 2024 році фірма отримала менше на 4354 тис.грн, порівняно з 2023 роком та на 2109 тис. грн. менше або -10,69% ніж за попередній період. Перш за все зменшення даного показника відбулося за рахунок збільшення витрат (дохід) податку на прибуток у 2024 році порівняно з 2023 роком на 74 тис. грн. (1,63%) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз витрат (доходу) з податку на прибуток ТДВ «Трембіта» за 2022-2024 рр.

	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютний приріст	Відносний приріст	Абсолютний приріст	Відносний приріст
				2023/2022	2023/2022	2024/2023	2024/2023
Витрати (дохід) податку на прибуток	5802	4531	4605	-1271	-21,9	74	1,63

Перш за все, такі зміни відбулися завдяки зменшенню чистого фінансовго результату в даному періоді на 1659 тис. грн. відповідно до 2023 року. Аналізуючи операційні витрати в розрізі (див. рис. 2.5.), можна сказати, що найбільш і матеріальні витрати були зафіксовані на ТДВ «Трембіта» в 2024 році -12204 тис. грн., що на 843 тис. грн. більше ніж в 2022 році, та на

2777 тис. грн. більше ніж в 2023 році., щодо витрат на оплату праці, то найбільші вони були в 2024 році - 62044 тис. грн., що на 19880 більші ніж в 2022 році та на 11999 тис. грн. більші ніж в 2023 році.

Така зміна відбулася за рахунок того, що в 2024 році ТДВ «Трембіта» виробило найбільшу кількість готової продукції, що і вплинуло на розмір операційних витрати в даному періоді.

Аналізуючи відрахування на соціальні заходи на ТДВ «Трембіта», можна сказати, що найбільші вони були в 2024 році - 13509 тис. грн., що на 5946 тис. грн. більше ніж в 2022 році та на 2634 тис. грн. більші ніж в 2023 році. Перш за все це пов'язано з тим, що відбулося зростання чистого доходу від реалізації товарів робіт і послуг в 2024 році порівняно з попередніми роками.

Щодо амортизаційних витрат, то найбільші вони були зафіксовані в 2024 році – 4589 тис. грн., що на 2329 тис. грн. більше ніж в 2022 році та на 1940 більші ніж в 2023 році. Збільшення амортизаційних витрат відбулося завдяки збільшенню собівартості товарів, робіт, послуг в 2024 році порівняно з попередніми роками. Інші операційні витрати найбільші були в 2023 році – 3596 тис.грн, що на 1285 тис.грн. більше ніж в 2022 році та на 538 тис. грн. більші ніж в 2024 році.

Кожен показник має самостійне значення та вагомість, яка визначає його внесок у формування фінансового стану підприємства в цілому. Саме тому необхідно аналізувати систему показників, а не кожен з них окремо, оскільки їх індивідуальне дослідження не дозволить зробити висновок щодо загального стану підприємства. Для цього нами було використано основні фінансові показники для аналізу стану на ТДВ «Трембіта» (табл. 2.5)

Таблиця 2.5.

Основні фінансові показники ТДВ «Трембіта» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютний приріст 2023/2022	Відносний приріст 2023/2022	Абсолютний приріст 2024/2023	Відносний приріст 2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	0,046	0,44	-0,17	-79	0,39	956
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,4	3,91	3,94	1,51	62,9	0,03	0,77
Рентабельність продажів	18,9	19,8	15,6	0,9	4,76	-4,2	21,2
Коефіцієнт покриття	2,01	1,01	2,42	-1	-49,75	1,41	139
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,84	0,86	0,89	0,02	2,38	0,03	3,4
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,87	0,88	0,92	0,01	1,14	0,04	4,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1,19	1,16	1,13	-0,03	-2,6	-0,03	2,6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,11	0,8	0,73	-0,31	-27,9	-0,07	8,75
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,16	0,14	0,11	-0,02	-12,5	-0,03	-21

Проаналізувавши основні фінансові показники ТДВ «Трембіта» за 2022-2024 рр. (табл. 2.5) можна сказати, що найвищим показник абсолютної ліквідності був в 2024 році – 0,44 пункти (характеризує ту частину короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, яка може бути

сплачена за рахунок першокласних ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів), тобто спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість), що на 0,394 пункти більше ніж в 2023 році та на 0,22 пункти більше ніж в 2022 році,

Також відбулося збільшення коефіцієнту оборотності оборотних коштів на 0,3 пункти за рахунок збільшення чистого доходу в 2024 році порівняно з 2023 роком, та збільшення на 1,54 пункти в 2024 році порівняно з 2022 роком, також відбулося зменшення рентабельності продажів продукції (показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції) в 2024 році порівняно з 2023 роком на 4,2 пункти (21,2%), порівняно з 2022 роком на 3,3 пункти за рахунок зменшення чистого прибутку при збільшенні виручки.

Щодо коефіцієнту покриття то в 2024 році відбулося його збільшення на 1,41 порівняно з 2023 роком, та збільшення на 0,43 пункти порівняно з 2022 роком, перш за все це відбулося з рахунок збільшення оборотних активів та зменшення фінансових зобов'язань підприємства в даному періоді.

Коефіцієнт фінансової незалежності (показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал) в 2022 році становив 0,89 пункти, що на 0,03 пункти більше ніж в попередньому періоді та на 0,05 пункти більше ніж в 2020 році. Перш за все, підвищення коефіцієнта відбулося за рахунок збільшення власного капіталу підприємства.

Відбулося зростання коефіцієнту фінансової стійкості на 0,04 пункти в 2022 році порівно з минулим періодом та на 0,05 пункти з 2020 роком, за рахунок збільшення довгострокових зобов'язань.

Щодо коефіцієнту оборотності власного капіталу, який відображає швидкість обороту вкладеного капіталу, то в 2024 році відбулося зменшення показника на 0,07 пункти порівняно з 2023 роком та на 0,38 пункти порівняно з 2022 роком, за рахунок збільшення власного капіталу ТДВ «Трембіта» (рис. 2.6).

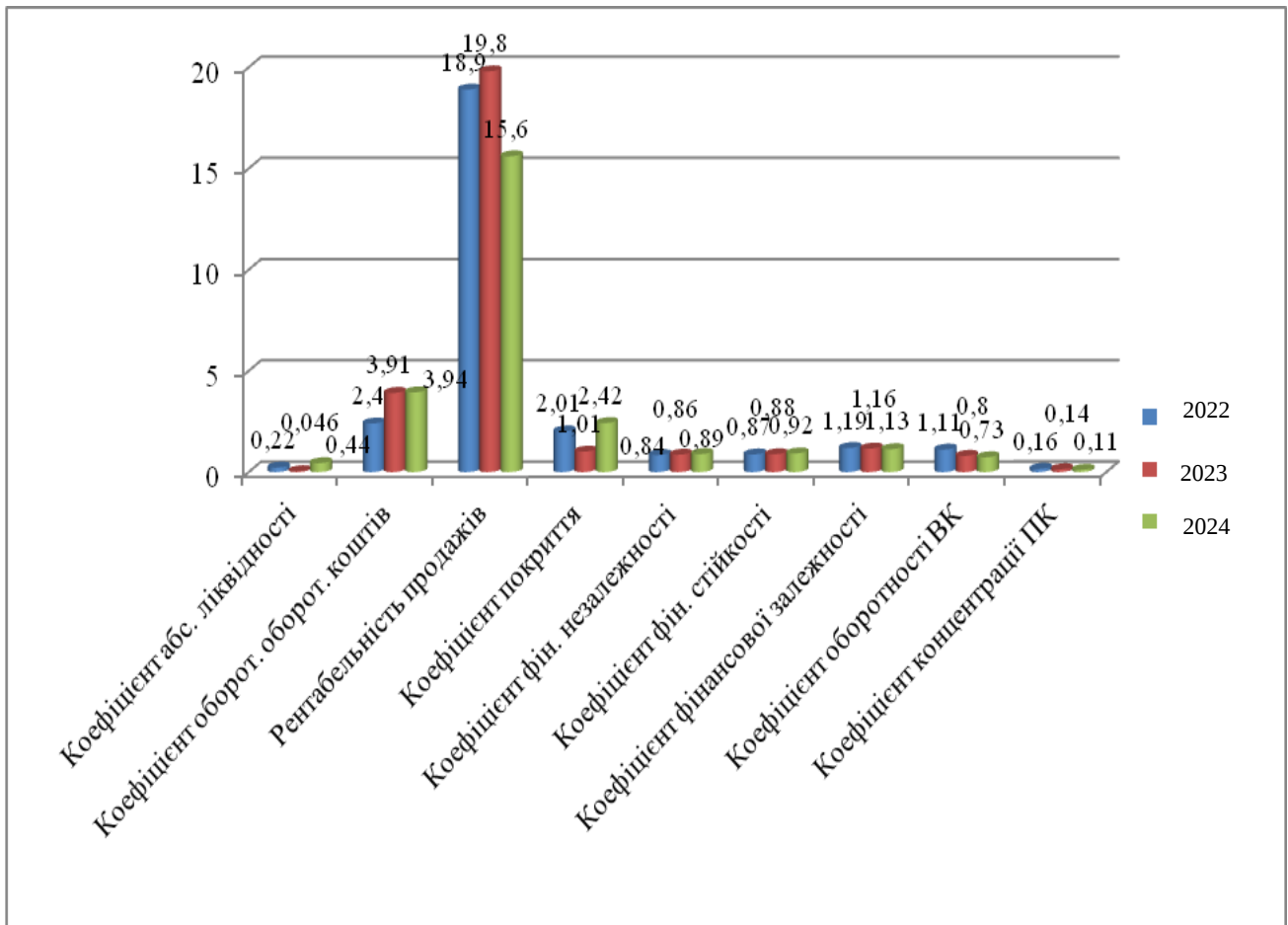


Рис. 2.6. Динаміка фінансових показники ТДВ «Трембіта» за 2022-2024 рр.

Отже, ТДВ «Трембіта» – це ефективне сучасне підприємство легкої промисловості України, яке постійно використовує новинки НТП, активно діє відповідно до встановлених цілей, продуцент високоякісної продукції, на яку існує попит не тільки на вітчизняному ринку, але й закордоном, також підприємство виступає значним донором поповнення державного та місцевих бюджетів, споживач значної кількості робочої сили, цим самим знижуючи соціальну напругу серед населення. На ТДВ «Трембіта» головна частка грошових надходжень це надходження від операційної діяльності, що робить підприємство залежним від кон'юнктури на ринку продукції, яку воно виготовляє, тому на перспективу потрібно активно діяти також і в інших видах діяльності, збільшуючи надходження та зменшуючи видатки.

2.3. Оцінка системи мотивації персоналу на підприємстві

Сучасна система управління персоналом базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Тому мотивація персоналу як процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства, набуває першочергового значення через те для проведення оцінки системи мотивації проведемо кількісну та якісну характеристику основних елементів системи управління товариством, вікову структуру, а також матеріальні та не матеріальні стимули. Для цього користуючись звітами з праці за 2022-2024 роки, проведемо аналіз загальної структури персоналу за категоріями зайнятих у виробничому та управлінському процесі підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Загальна структура персоналу ТДВ «Трембіта» за категоріями зайнятих у 2022-2024 рр.

Категорія зайнятих	роки						Відхилення (+,-) 2024 р. від	
	2022		2023		2024		2022	2023
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %		
Управлінський персонал, осіб у тому числі:	139	16,77	138	16,87	92	11,81	-47	-46
керівники	10	7,19	10	7,25	6	6,52	-4	-4
спеціалісти	54	38,85	53	38,41	18	19,57	-36	-35
технічні працівники	75	53,96	75	54,35	68	73,91	-7	-7
Виробничий персонал, осіб	690	83,23	680	83,13	687	88,19	-3	7
Разом	829	100	818	100	779	100	-50	-39

Дані табл. 2.6 свідчать про те, що загальна кількість працівників ТДВ «Трембіта» постійно знижувалась. За три роки загальна чисельність персоналу скоротилась на 50 осіб, з них управлінський персонал зменшився на 47 осіб, та виробничий – на 3 особи порівняно з 2022 р. Це явище можна пояснити тим, що більшість людей виїхало з країни у зв'язку із війною (рис. 2.7).

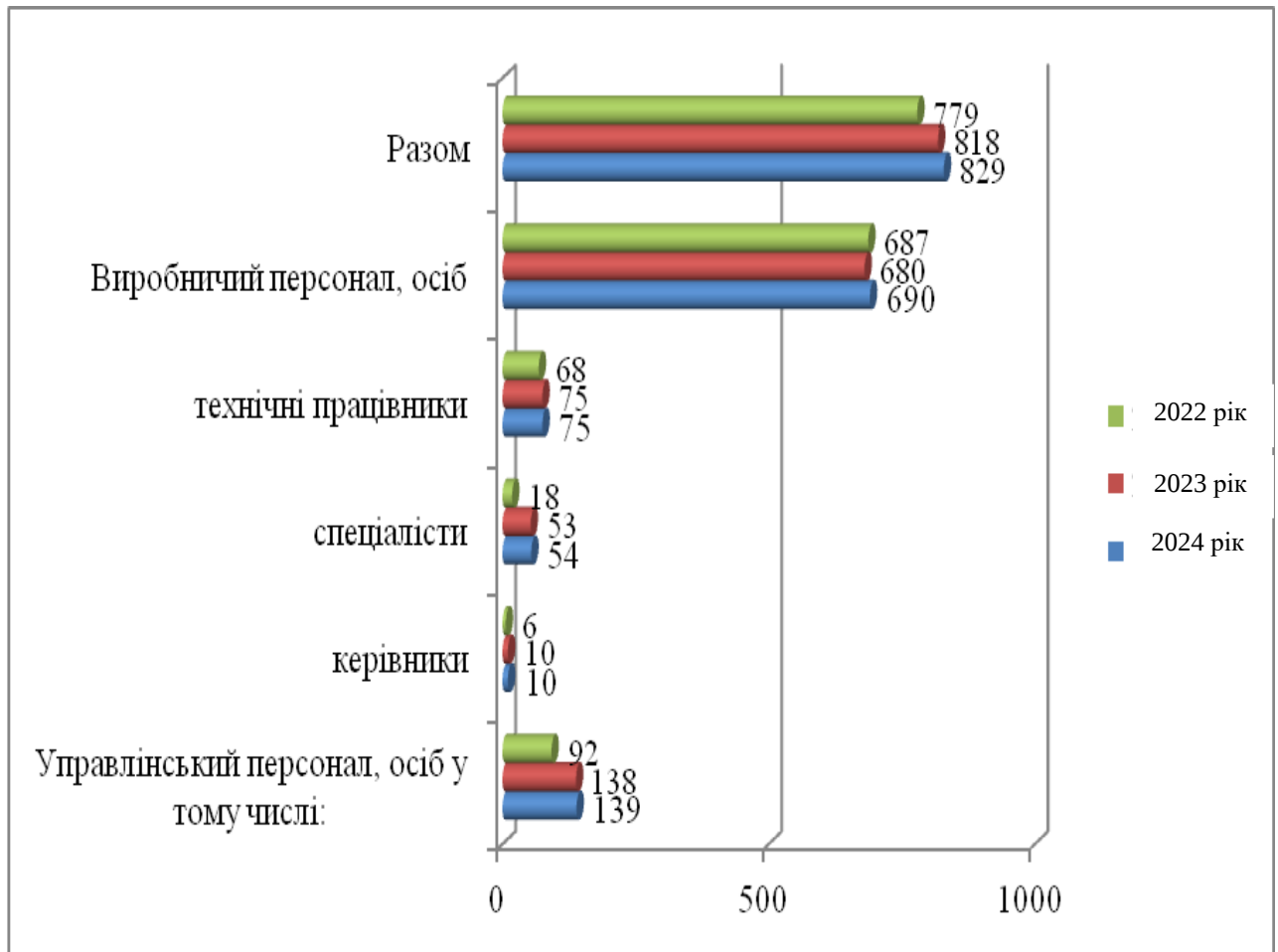


Рис. 2.7. Динаміка структури персоналу ТДВ «Трембіта» за категоріями зайнятих у 2022-2024 рр.

Керівництво підприємства у останні роки веде активну політику щодо автоматизації діяльності, що і призвело до скорочення кількості працівників на ТДВ «Трембіта». Це пояснює, про більш високі темпи скорочення персоналу. На ТДВ «Трембіта» у рамках загальної організаційної системи, існують наступні підсистеми:

1. Технічна – являє собою взаємообумовлений комплекс механізмів, приборів, обладнання, що забезпечує рішення завдань систем.
2. Технологічна – базується на розподілі процесу виробництва на стадії і етапи.
3. Система організації виробництва та управління – включає в себе сукупність підрозділів і ланок, які займаються управлінням і організацією виробництва на підприємстві.
4. Економічна система – єдність економічних процесів і економічних зв'язків.
5. Соціальна – люди, які входять до складу персоналу та вступають в поділ спільної праці, в певні взаємозв'язки. Як бачимо, кожна соціально-економічна система перш за все складається з двох систем – керована і керуюча (об'єкт і суб'єкт управління). До керованої системи відносяться всі елементи і підсистеми (наприклад, підприємства), які забезпечують безпосередній процес створення матеріальних благ або надання послуг. До керуючої системи відносяться всі елементи і підсистеми, які забезпечують процес управління, тобто процес ціле направленого впливу на колективи людей і ресурси керованої системи. Разом, всі вище означені системи складають внутрішнє середовище організації.

Організаційна структура управління ТДВ «Трембіта» відповідає таким параметрам: – відображає цілі і стратегію розвитку підприємства; – сприяє оптимальному поділу праці між органами управління і окремими працівниками; – існує достатній обсяг повноважень спеціалістів. Властивості структури управління визначаються за такими системними ознаками, як оперативність, централізація, периферійність, живучість, обсяг, ентропія. Соціальна структура – характеризує персонал організації як сукупність груп, які класифіковані за статтю, віком, національним і соціальним складом, рівнем освіти, сімейним станом. Проаналізуємо вікову структуру персоналу ТДВ «Трембіта» за даними табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вікова структура персоналу ТДВ «Трембіта» за 2022-2024 рр.

Вікові категорії	роки						Відхилення питомої ваги у % 2024 р. від	
	2022		2023		2024		2022	2023
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %		
Управлінський персонал								
Молодь віком 15-28 років	25	17,99	26	18,84	12	13,04	-4,94	0,85
29-40 років	40	28,78	37	26,81	20	21,74	-7,04	-1,97
41-50 років	37	26,62	38	27,54	27	29,35	2,73	0,92
Передпенсійні роки	25	17,99	26	18,84	22	23,91	5,93	0,85
Пенсійні роки	12	8,63	11	7,97	11	11,96	3,32	-0,66
Разом	139	100	138	100	92	100	-	-
Виробничий персонал								
Молодь віком 15-28 років	111	16,09	111	16,32	99	14,41	-1,68	-1,91
29-40 років	171	24,78	189	27,79	176	25,62	0,84	-2,18
41-50 років	189	27,39	171	25,15	188	27,37	-0,03	2,22
Передпенсійні роки	132	19,13	122	17,94	134	19,51	0,37	1,56
Пенсійні роки	87	12,61	87	12,79	90	13,10	0,49	0,31
Разом	690	100	680	100	687	100	-	-
Персонал підприємства в цілому								
Молодь віком 15-28 років	136	16,41	137	16,75	111	14,25	-2,16	-2,50
29-40 років	211	25,45	226	27,63	196	25,16	-0,29	-2,47
41-50 років	226	27,26	209	25,55	215	27,60	0,34	2,05
Передпенсійні роки	157	18,94	148	18,09	156	20,03	1,09	1,93
Пенсійні роки	99	11,94	98	11,98	101	12,97	1,02	0,98
Разом	829	100	818	100	779	100	-	-

Проаналізувавши дані табл. 2.8 бачимо, що на підприємстві у 2024 році найбільше переважає персонал від 29-40 років, та 41-50 років з них: питома

вага в управлінському складі – 21,74%, 29,35% , а у виробничому складі – 25,62%, 27,37% (рис. 2.8).

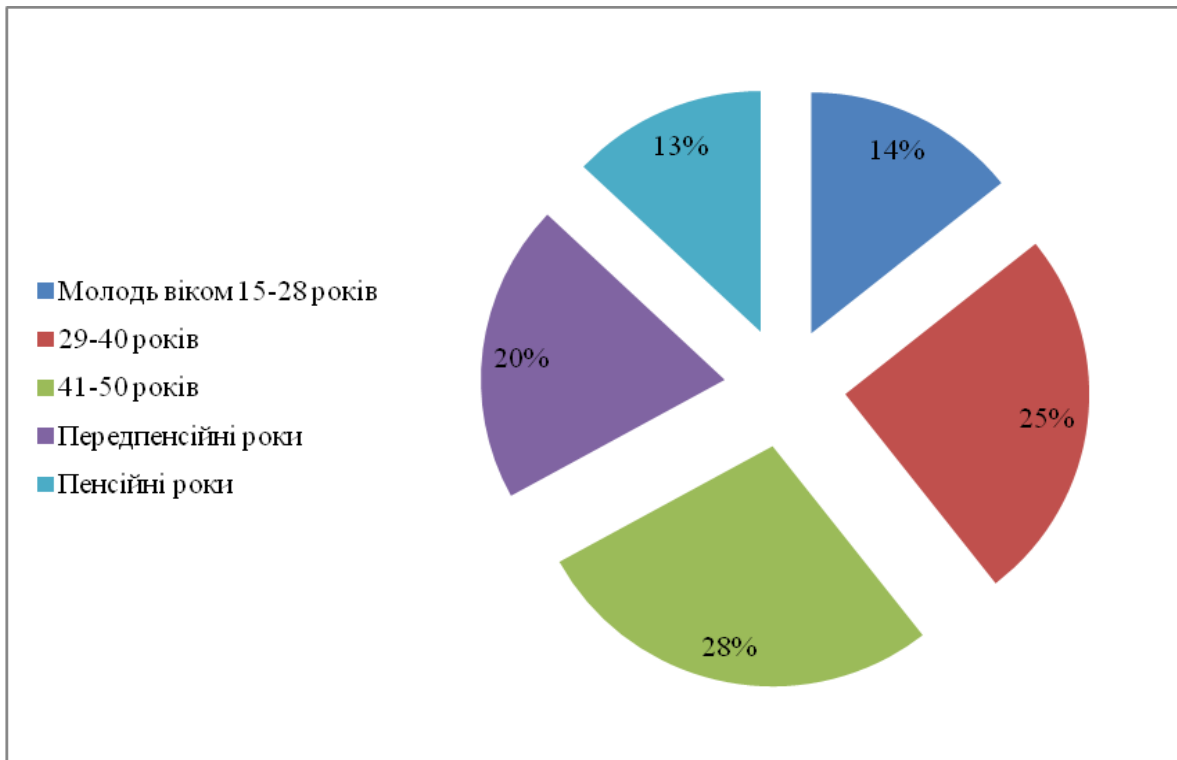


Рис. 2.8. Динаміка вікової структури персоналу ТДВ «Трембіта» за 2022-2024 рр.

Також нами було проведено усне опитування працівників підприємства щодо матеріальних та нематеріальних стимулів мотивації. Система матеріальної мотивації на ТДВ «Трембіта» регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці», іншими нормативно-правовими актами, Генеральною та Галузевою угодою. На підприємстві відсутні внутрішні нормативні акти, які б регламентували порядок матеріальної мотивації персоналу. Матеріальна мотивація на ТДВ «Трембіта» включає в себе лише оплату праці.

На ТДВ «Трембіта» застосовується погодинно-преміальна система оплати праці для всіх категорій працівників. За погодинно-преміальною системою оплати праці заробіток працівнику нараховується не тільки за відпрацьований час, але й за досягнення певних кількісних і якісних

показників. Використання погодинно-преміальної оплати праці на підприємстві є доцільним, оскільки: виробництво здійснюється на конвеєрах і машинах із заданим темпом роботи, що ускладнює збільшення виробітку працівником; якість продукції є досить важливою. Заробітна плата на ТДВ «Трембіта» складається із двох частин: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата.

Основна заробітна плата виплачується за виконання норм праці. Вона представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для керівників, професіоналів та фахівців. Посадові оклади і тарифні ставки залежать від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, посади, рівня кваліфікації працівника і зазначаються у штатному розписі.

Додаткова заробітна плата на ТДВ «Трембіта» охоплює: доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; доплату за роботу у вечірній час; надбавку за знання та використання в роботі іноземної мови; виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати; оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства; премію для робітників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків; премію керівникам, професіоналам та фахівцям за професійні успіхи. Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника виплачується за заміну працівника, що відсутній через перебування у відпустці, тимчасову непрацездатність, відрядження тощо. Розмір доплати становить до 100% посадового окладу відсутнього працівника. Доплата за роботу у вечірній час встановлюється для працівників виробничих підрозділів за роботу з 18 год. до 22 год. і становить 20% від їх тарифної ставки (посадового окладу). Надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови встановлюється для керівників, професіоналів і фахівців, які використовують при виконанні посадових обов'язків іноземну мову. Розмір надбавки є диференційованим: за знання і використання однієї європейської мови виплачується 10%, двох

більше мов – 25% посадового окладу. Оплата за невідпрацьований час включає: оплату щорічних відпусток; оплату додаткових відпусток; оплату працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо вони виконуються в робочий час; оплату працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку; оплату працівникам, що підлягають медичному огляду за час перебування в медичному закладі на обстеженні; оплату простоїв не з вини працівників.

Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків виплачується робітникам щокварталу за підсумками роботи за цей період і становить 20% від основної заробітної плати. Показниками преміювання є: виконання завдань, передбачених планами роботи підрозділів; якісне і своєчасне виконання функціональних обов'язків; відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку; відсутність дисциплінарного стягнення. Невиконання хоча б одного показника є підставою для не виплати премії.

Отже, на ТДВ «Трембіта» система матеріальної мотивації лише частково відповідає цілям підприємства (відмінна якість, збільшення обсягів продажу, зростання прибутку, вихід на нові зарубіжні ринки). Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків для робітників не сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню якості продукції, орієнтації на кінцевий результат діяльності підприємства. Премія за професійні успіхи для керівників, професіоналів і фахівців відповідає стратегії діяльності підприємства і суттєво впливає на досягнення поставлених цілей. Однак система матеріальної мотивації на ТДВ «Трембіта» є обмеженою, включає невеликий перелік виплат і не є конкурентоспроможною на ринку праці.

Застосування лише матеріальної мотивації не дає необхідного результату, оскільки у працівників, крім фізіологічних потреб (які задовольняє заробітна плата) є інші потреби вищих рівнів. Крім того,

орієнтація на систему матеріальної мотивації зумовлює збільшення витрат на персонал, що є невигідним для підприємства. Тому невід'ємною складовою системи мотивації персоналу є нематеріальна мотивація. На ТДВ «Трембіта» застосовуються такі методи нематеріальної мотивації (рис.2.9):



Рис. 2.9. Методи нематеріальної мотивації на ТДВ «Трембіта»

Постановка цілей на ТДВ «Трембіта» здійснюється на основі таких принципів: визначення показників і термінів їх досягнення; досяжність цілей; залучення працівників до постановки цілей; наявність зворотного зв'язку. Цілі підприємства встановлюються топ-менеджерами і повідомляються керівникам підрозділів. Керівники підрозділів і найбільш кваліфіковані працівники відділів спільно визначають цілі діяльності кожного підрозділу.

На періодичних нарадах начальник кожного відділу повідомляє працівників підрозділу про цілі компанії та відділу, конкретні показники і терміни їх досягнення. Для керівників, професіоналів і фахівців їх особисті трудові цілі встановлюються на щоквартальній індивідуальній співбесіді із безпосереднім керівником. При цьому визначається чотири конкретні показники досягнення цілей, три з яких є функціональними, а один стосується професійного рівня та ділових якостей працівника.

Для робітників індивідуальні трудові цілі встановлюються їх безпосередніми керівниками. Після постановки цілей керівник перевіряє правильність їх розуміння працівниками. Інформування працівників на ТДВ «Трембіта» здійснюється шляхом проведення періодичних нарад. Наприкінці кожного року проводяться загальні збори трудового колективу, на яких топ-менеджери звітують перед працівниками про результати діяльності підприємства за рік, досягнення поставлених цілей, завдання на наступний рік. Крім того відбуваються періодичні наради працівників кожного підрозділу з безпосереднім керівником (для підрозділів управління – кожного тижня, а для виробничих підрозділів – раз в місяць).

Увага керівника до думок працівників передбачає зворотній зв'язок і врахування пропозицій працівників.

На ТДВ «Трембіта» періодично організовуються корпоративні заходи: святкування Дня народження ТДВ «Трембіта», Нового року, та ін. Корпоративні заходи сприяють визнанню працівниками цінностей компанії, пришвидшує адаптацію нових працівників, згуртовує колектив, покращує морально-психологічний клімат в колективі, що в результаті підвищить рівень мотивації працівника і зумовить підвищення ефективності праці. На ТДВ «Трембіта» умови праці є допустимими, тобто чинники виробничого і трудового процесів не перевищують нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму працівників відновлюються протягом регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не шкодять

здоров'ю працівників. Однак умови праці не мотивують працівників, а лише забезпечують відсутність невдоволення роботою на підприємстві.

Ще одним методом нематеріальної мотивації персоналу є створення можливостей для кар'єрного росту. На ТДВ «Трембіта» практично відсутні можливості для просування по посадах, немає системи планування ділової кар'єри працівників. Працівники можуть посісти вищу посаду лише за наявності вакансії при використанні підприємством внутрішніх джерел пошуку персоналу. Тому даний метод мотивації не стимулює працівників до підвищення трудової активності, ефективності та якості праці.

Система підвищення кваліфікації персоналу на ТДВ «Трембіта» недостатньо розвинена. Підприємство організовує навчання керівників і професіоналів, яке здійснюється у формі тренінгів у тренінгово-консалтинговій агенції «Технологія росту». Але тренінги проводяться не систематично, лише у сферах продажу та дистрибуції, охоплюють малу кількість працівників. Для фахівців і робітників відсутні можливості для підвищення кваліфікації. Тому даний метод мотивації не впливає на рівень мотивації працівників. Змістовність праці передбачає, що робота є творчою, достатньо складною, має кінцевий результат, приносить задоволення працівникам.

На основі проведеної оцінки мотивації праці працівників на підприємстві ТДВ «Трембіта» вважаємо за доцільне: - підвищувати зацікавленість працівників за допомогою мотивації їх праці; - забезпечувати правильне співвідношення між зростанням продуктивності праці та заробітною платою; - здійснювати систематичну оцінку трудової діяльності працівників підприємства. Керівництво організації має прагнути досягти оптимального співвідношення показників оцінки трудової діяльності, тим самим стимулюючи продуктивну ефективну працю.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТДВ «ТРЕМБІТА»

3.1. Формування сучасної системи управління мотивацією праці на підприємстві

Одним з найважливіших завдань, що постали на сьогодні перед керівництвом практично всіх підприємств за сучасних ринкових умов господарювання, є ефективне використання ресурсного забезпечення та зокрема – інтелектуально-кадрового ресурсу. Особливу значущість цей процес набуває на тлі нестабільності зовнішнього середовища, що потребує від підприємства постійного посилення конкурентоспроможності та гнучкості в проведенні внутрішніх і зовнішніх змін. В цьому аспекті мова має йти про формування збалансованої і ефективної системи мотивації праці – сукупності її елементів, які між собою взаємодіють, взаємопов'язані та створюють відповідне середовище, в якому формується та ефективно використовується персонал підприємства. Відтак, основою ефективної діяльності ТДВ «Трембіта» є раціональна система мотивації, а головним джерелом, двигуном і резервом будь-яких змін стає людський ресурс. Тому забезпечення його максимального генерування і ефективного використання – це стратегічно важливий аспект в діяльності досліджуваного підприємства. Якщо розглядати цей процес з точки зору його постійного посилення і вдосконалення, то слід зазначити, що ключова роль у ньому належить управлінню персоналом і безпосередньо однією з її найважливіших функцій – мотивації.

На сучасному етапі все більше активізується увага підприємства до досліджень з розробки новітніх підходів до формування системи мотивації п. Значною мірою це обумовлено зростанням впливу трудового ресурсу на конкурентоспроможність підприємства. Підвищений попит на ефективну працю змушує керівників шукати нові підходи до формування та удосконалення систем мотивації персоналу

Система мотивації повинна бути керованою і змінюваною водночас. При зміні ситуації на ринку чи всередині середовища підприємства, цілей або завдань керівники повинні приймати негайні рішення, пов'язані з оптимізацією і застосуванням мотиваційного управління на підприємстві до нових змін. Загалом, система мотивації праці на підприємстві має займати важливу роль по усіх внутрішніх факторах, котрі впливають на розвиток, адже необхідне стимулювання працівників дає їм необхідну мотивацію для більш ефективної праці, що є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства у довгостроковому періоді.

Додамо, що в сучасних умовах становлення соціально орієнтованої ринкової економіки України потребує від підприємств, зокрема, ТДВ «Трембіта», забезпечення виконання практичних завдань менеджменту трудової діяльності працівників за допомогою реалізації ефективної системи мотивації їх праці (управлінського та виробничого персоналу), що сприяло б підвищенню продуктивної праці. На наш погляд, раціональна система мотивації праці персоналу підприємства має набувати вигляду як на рис. 3.1.

Об'єктивно, що її головними зовнішніми чинниками і умовами є характеристики управлінського персоналу підприємства, зокрема, його здатність управляти і розвивати властивості такої системи, а також зовнішні умови, які, визначають стан інтелектуального та кадрового забезпечення підприємств галузі та можливості з ефективного управління мотивацією праці. Головною рушійною силою в межах системи, безперечно, є суб'єкти управління, які з використанням управлінських інструментів мають вплив на залучення і використання ресурсного забезпечення, взаємодіють з інфраструктурним забезпеченням, формують інституційно-правове, нормативно-методичне та організаційне забезпечення управління персоналом та безпосередньо мотивацією праці, залучають і підсилюють дію засобів комунікаційно-психологічного впливу.

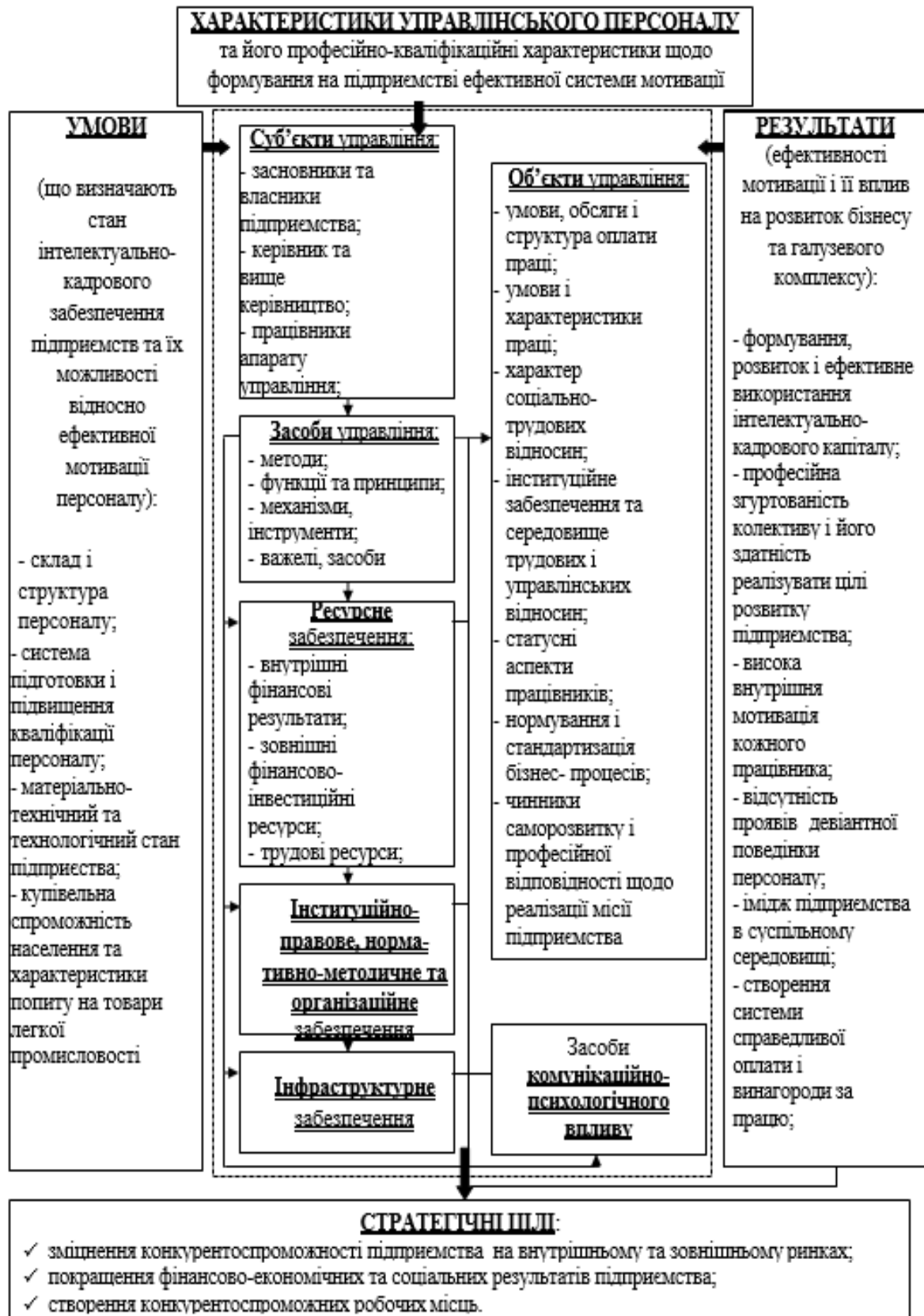


Рис. 3.1. Концептуальні характеристики сучасної системи управління мотивацією праці підприємства

Зауважимо, що головною рушійною силою та засобом впливу суб'єктів управління на об'єкти управління є відповідний механізм, серед яких найбільш ефективним є організаційно-економічний механізм. Організаційно-економічний механізм є складною та багатогранною економічною категорією, яка ще не має однозначного трактування в економічній літературі. Водночас, можна визначити два підходи до його трактування, а саме як сукупність управлінських методів та інструментів та як систему управління [40, с. 59-60].

Традиційно організаційно-економічний механізм управління є сукупністю організаційних, економічних важелів (яким властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні й організаційні параметри системи мотивації праці [64, с. 149]. Тому сутність організаційно-економічного механізму управління мотивацією праці полягає у застосуванні комплексу заходів організаційного та економічного характеру, які забезпечують сприятливі умови, формують ефективну систему мотивації для покращення стану людських ресурсів та сприяють задоволенню потреб працівників у процесі їх трудової діяльності.

На нашу думку, метою удосконалення організаційно-економічного механізму управління мотивацією персоналу на підприємстві є формування ефективної системи мотивації персоналу, яка в підсумку відповідатиме таким умовам: а) дієвість протягом всього процесу досягнення цілей розвитку підприємства по мірі задоволення інтересів і потреб персоналу, що досягається за рахунок комплексного чергування різних методів стимулювання; б) узгодження досягнення цілей розвитку підприємства з рівнем стимулювання персоналу. Головною метою організаційно-економічного механізму управління мотивацією персоналу вважаємо формування ресурсного забезпечення підприємства, планування, організація комплексу засобів, спрямованих на стабільне функціонування системи мотивації праці персоналу (рис. 3.2).

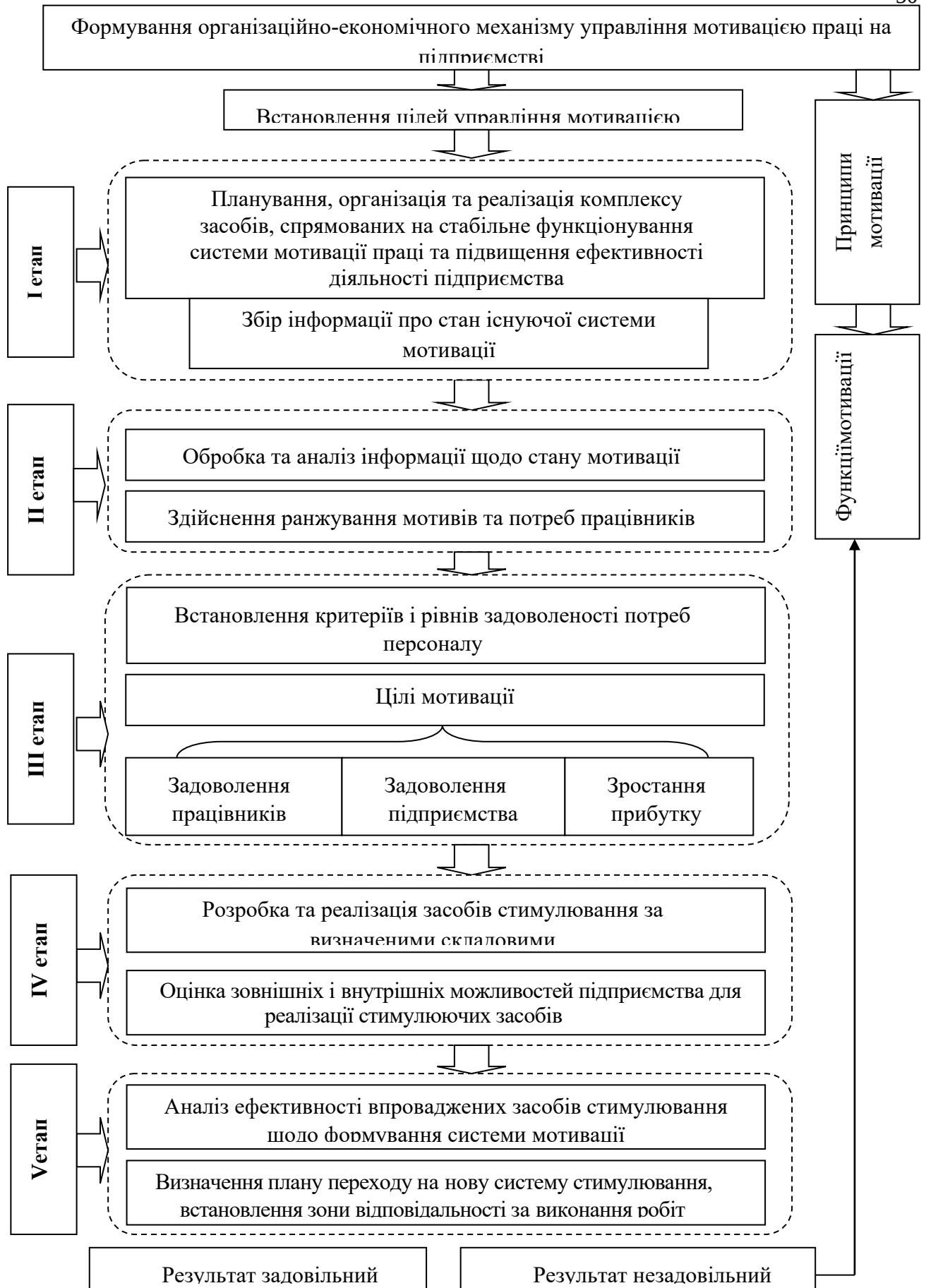


Рис. 3.2. Алгоритм впровадження організаційно-економічного механізму управління мотивацією праці персоналу підприємства

Досягнення цієї мети потребує формування і дотримання певних принципів, функцій та методів управління мотивацією праці. Зокрема, вважаємо, що тут доречно застосувати сучасні принципи, на основі яких має базуватися організаційно-економічний механізм управління мотивацією персоналу: встановлення чітких цілей і завдань (працівник повинен знати, які цілі підприємства і які завдання він має виконати); порядок і планування (кожне завдання повинне мати термін виконання та відповідального за його виконання); системності (побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації праці); дотримання законодавства (правила, механізм винагородження та санкції мають бути чітко встановленими); пропорційності (взаємозв'язок цілей підприємства і винагороди за виконану роботу); диференціації (виділення критеріїв розміру і форми винагороди (покарання) як для окремих працівників, так і для колективу); комплексної мотивації (оцінка та задоволення індивідуальних потреб).

Згідно з численними дослідженнями, в сучасних ринкових умовах важливе значення в контексті формування та реалізації системи мотивації має розвиток так званого «коучингу». Підтвердженням цьому є готовність багатьох вітчизняних підприємств розглядати і впроваджувати коучинг як інструмент управління, що підсилює ефективність співробітників і конкурентоспроможність підприємства.

На нашу думку, важливим завданням підприємства в контексті якісного задоволення потреб споживачів має стати ефективне використання інтелектуально-кадрового потенціалу працівників. Саме тому нині відбувається переорієнтування сучасних технологій управління в бік мотивації, яка враховує глибинні особистісні мотиви співробітників, а також неформальну структуру організації. Нині багато керівників не надають особливого значення змінам, що відбуваються, що істотно знижує ефективність управління. Вважаємо, це пов'язано з відсутністю методології побудови чіткої системи управління, яка враховує потреби сучасного співробітника і вимоги швидкозмінного зовнішнього середовища. В умовах,

коли відбувається якісне ускладнення управління за рахунок підвищення ролі соціально-психологічних технологій, виникає необхідність у поглибленні професіоналізму і в посиленні спеціалізації керівника підприємства. Інструментом, який дозволяє не тільки об'єднати в собі різні методики, але і відкриває нові можливості розвитку, є коучинг.

В цілому, результативність працівника можна уявити як поєднання двох найважливіших компонент – мотивації людини до діяльності і досягненню цілей підприємства і його навичок та умінь, тобто його здатності виконувати свої професійні обов'язки. Для посилення мотивації і формування бажаної успішної поведінки необхідний тісний людський контакт, експериментування і зворотний зв'язок в режимі реального часу, і коучинг як метод управління та мотивації повністю забезпечує ці умови.

Пропонуємо в основу мотиваційної політики підприємств санаторно-курортного комплексу відповідно до природи діяльності покладати відповідні заохочення за чотирма категоріями посад (керівники, спеціалісти, технічні працівники, виробничий персонал) у відповідності до п'яти основних груп нормативних вимог. Відповідно до запропонованої схеми слід враховувати такі нормативні вимоги до персоналу підприємства ТДВ «Трембіта»: нормативні вимоги управлінської і виконавської діяльності як запоруки організованості в діяльності підприємства; професійно-функціональні норми як чітко визначене коло типових завдань, коли кожен співробітник повинен відповідати вимогам, що випливають з логіки рішення цих завдань; позиційні норми (або норми міжфункціональної взаємодії).

Таким чином, підприємству необхідно формувати власну систему мотивації праці персоналу. З універсального компонента мотивація може стати інструментом розвитку підприємства, який буде залучати і пробуджувати нові мотиваційні сили, виявляти потенційних лідерів і закріплювати отримані ними результати, а також направляти зусилля до надрезультатів, без яких неможливе формування лідерів і розвиток підприємства.

3.2. Визначення напрямів узгодження управління мотивацією праці та ефективності функціонування підприємства

Головним завданням мотивації праці є вплив на активізацію трудової діяльності працівників підприємства, спонукання їх до якісного виконання поставлених завдань. Але цього буде недостатньо, якщо відповідні результати мотивації не будуть спрямовані одночасно й на покращення головних показників ефективності функціонування та розвитку підприємства. Це актуалізує завдання розробки прикладних засад узгодження процесів управління мотивацією та ефективного і збалансованого розвитку підприємства.

З метою досягнення ефективності мотивації праці на підприємстві керівництву слід володіти певним набором мотиваційних ресурсів, які сприятимуть утриманню у працівників корпоративного духу на зміцненню позицій підприємств, примноження прибутку та завоювання довіри з боку споживачів. Такими ресурсами мають бути принципи соціального партнерства, трудовий потенціал підприємства, ефективна організація праці та дієва соціальна політика, які здійснюються під час діяльності підприємства.

Для об'єктивної оцінки ефективності мотиваційної політики, яка здійснюється на підприємстві, необхідно застосовувати як кількісний, так і якісний підходи. Досліджуваному підприємству пропонуємо таку оцінку здійснювати періодично за запропонованими підходами, обираючи найбільш адекватні до умов роботи підприємства.

Таким чином, ефективна система мотивації праці персоналу підприємства повинна включати такі складові: система оплати праці (основна, додаткова заробітна плата, компенсаційні та заохочувальні виплати), що має залежати від внеску працівника, підрозділу, де він працює, і від підсумкового результату діяльності підприємства; соціальні гарантії, до яких належать оплата листків непрацездатності; гарантія зайнятості; програми страхування; фінансове консультування; надання

пільг, які включають будівництво житла, безпроцентні позики на особисті потреби, путівки до баз відпочинку, сімейні грошові допомоги, дотації на транспортні витрати; участь працівників у власності підприємства (надання акцій за пільговими цінами – опціон); участь працівників в управлінні підприємством (надання їм права голосу при вирішенні низки проблем, делегування повноважень, консультування з працівниками); участь працівників у розподілі прибутку підприємства; ротація персоналу, яка забезпечує працівникові справедливе просування по службі, професіональне та кар'єрне зростання, збагачення змісту праці; покращення умов праці; особисте та публічне визнання; формування і розвиток моральних якостей особистості і морального клімату у колективі.

Натомість, для забезпечення дійсно системного, комплексного і повноцінного впливу мотивації праці на результати господарювання потрібно чітко встановити зв'язки на дещо нижчому рівні – на рівні конкретних критеріїв ефективності діяльності ТДВ «Трембіта» та конкретних заходів і дій, які будуть реалізовані відносно покращення системи управління мотивацією окремих категорій персоналу підприємства. Підприємство має можливості для скерування частини фінансових ресурсів на мотивацію праці. Втім, потрібно обґрунтовувати, за якими напрямками та на які конкретні заходи доречно спрямувати відповідне ресурсне забезпечення.

У цьому контексті потрібно розуміти, якими є головні показники ефективності господарювання, що будуть покращені внаслідок більш ефективного управління персоналом та мотивацією його праці. Виходячи з узагальнення теоретико-методичних засад функціонування та особливостей розвитку ТДВ «Трембіта», головними функціональними сферами ефективності визначимо:

- 1) господарсько-виробничу (організація процесів формування, використання і обслуговування матеріально-технічної бази);

- 2) фінансову (залучення та ефективне використання фінансового забезпечення поточної господарської діяльності підприємства, управління фінансовим станом, спроможністю підприємства здійснювати розрахунки та своєчасно обслуговувати всі складові кредиторської заборгованості, формувати і в подальшому ефективно використовувати чистий прибуток);
- 3) інтелектуально-кадрову та соціальну (формування і розвиток інтелектуального капіталу, підбір кадрів, розвиток персоналу, ефективне використання праці, створення сприятливих та безпечних соціально-трудових умов праці);
- 4) технологічну (впровадження в господарську практику сучасних технологій, реалізації бізнес-процесів);
- 5) інвестиційно-інноваційну (активізація процесів створення і впровадження інновацій у діяльність підприємства);
- 6) інтерфейсну (забезпечення високої ефективності діяльності, пов'язаної з формуванням позитивного зовнішнього суспільного іміджу).

Вище наведені головні напрями, які визначають та за якими необхідно здійснювати діяльність з підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Звичайно, кожен із цих напрямів має набір власних конкретних показників оцінювання. Натомість, як вже зазначалося, головними критеріальними групами мотивації праці є економічна, адміністративна та внутрішня складові. Відповідно, підприємствам слід ретельно спланувати та реалізовувати конкретні заходи, спрямовані на становлення і посилення дії та впливу кожної з компонент мотивації. На перетині заходів, засобів, з однієї сторони, та конкретних критеріїв ефективності, з іншої сторони, на нашу думку, і формуватиметься те мотиваційне поле, яке позитивно впливатиме на комплексне забезпечення належної ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Параметри ефективності та орієнтовані на них засоби управління
мотивацією персоналу на ТДВ «Трембіта»**

Функціональні сфери ефективності	Показники ефективності	Заходи, засоби покращення мотивації праці	Складові мотивації
1	2	3	4
Господарсько-виробнича	- Обсяги доходу від реалізації товарів в розрахунку на одного працівника, споживача послуг, - якість товарів - рівень використання пропускнуої спроможності - витратомісткість в розрахунку на одного споживача	запровадження відрядної (змішаної) системи оплати праці для неуправлінського персоналу; впровадження преміювання за збільшення кількості виготовленої та реалізованої продукції.	Економічна
		становлення прогресивних форм організації управління.	Адміністративна
		укладання довгострокових контрактів із узгодженням умов кар'єрного зростання.	Внутрішня
Фінансова	- обсяги доходу та прибутку - рентабельність - ділова активність - фінансова стійкість - ліквідність і платоспроможність капіталізація та ринкова вартість бізнесу і матеріально-технічної бази	розвиток корпоративної фінансової культури; поводження з матеріально-технічними цінностями та витратами; навчання фінансовій грамотності.	Внутрішня
		ротація керівних кадрів залучення робітничих кадрів до управління.	Адміністративна
Інтелектуально-кадрова та соціальна	- коефіцієнт формування і використання інтелектуального капіталу - коефіцієнт професійно-квалі-	фінансування програм навчання та розвитку персоналу; впровадження інформаційно-комп'ютерних технологій; реалізація заходів соціальної	Внутрішня

	фікаційного рівня персоналу • рівень соціальної захищеності працівників • рівень безпеки праці • стабільність персоналу	відповідальності та охорони довкілля; формування сприятливого психологічного клімату.	
		покращення соціально-побутових умов працівників.	Економічна
Технологічна	• раціональність організаційної структури управління • сучасність технологій • рівень інформатизації технологій на підприємстві	запровадження гнучких (внутрішніх і зовнішніх) умов зайнятості фінансування відряджень та програм підвищення кваліфікації персоналу на провідних (у т. ч. зарубіжних) підприємствах	Економічна

Відповідно до проведеного дослідження у 2 розділі отримано дані про далеку від досконалості систему управління мотивацією праці. З метою надання рекомендацій з приводу подальших дій щодо удосконалення управління мотивацією праці, підвищення рівня мотивації працівників і, як наслідок, збільшення ефективності праці, нами була розроблена та запропонована система грейдів для досліджуваних підприємств.

Система грейдів дозволяє побудувати логічні зв'язки між оплатою праці та здійснюваною підприємствами діяльністю та уможливорює більшу обґрунтованість оплати праці для працівника та керівника. В основі запропонованої нами системи закладено базове порівняння значущості посад на ТДВ «Трембіта».

Система грейдів заохочує працівників підвищувати свою кваліфікацію, адже вони за це отримають відповідну винагороду, заробітна плата працівника у такій системі може перевищувати зарплату керівника, навіть, якщо працівник знаходиться на тій же посаді. Окрім того, відпадає необхідність створення «фіктивних посад», які були сформовані з метою надання більшої оплати праці працівникам.

Щодо самого процесу впровадження системи ґрейдів, то його пропонуємо проводити за наступними етапами: 1 етап – формування повного опису посад; 2 етап – встановлення факторів оцінювання посад; 3 етап – проведення оцінювання посад по основних параметрах; 4 етап – побудова таблиці ґрейдів; 5 етап – встановлення посадових окладів та інших мотиваційних засобів відносно ґрейдів; 6 етап – імплементація системи ґрейдування.

Зауважимо, що впровадження методів ґрейдування варто проводити вкрай обережно, слідуючи наданим рекомендаціям та з періодом впровадження від кількох місяців. У випадку, якщо у період близько півроку ця система не дала позитивних результатів, необхідно пройти всі етапи заново. Для отримання опису посад слід розробити на підприємстві анкету з питаннями відкритого типу. Якщо інформації, що міститься в анкеті, буде недостатньо для розуміння обов'язків та ролі працівника, слід проводити уточнююче інтерв'ю.

Для того, щоб упорядкувати наявні на підприємстві посади за їх внутрішньою цінністю, необхідно виробити фактори оцінювання. Вважаємо, що такі фактори мають бути чіткими, лаконічними, зрозумілими і єдиними для всіх категорій персоналу. Зрозуміло, що конкретний набір мотиваційних засобів для працівників та використання запропонованої системи повинно узгоджуватися з фінансовими можливостями підприємства. Разом з тим, невід'ємним чинником і умовою ефективної праці персоналу, яка позначається й на покращенні обсягів господарської діяльності підприємства і зростанні її ефективності, є внутрішня мотивація. Вона може бути сформована переважно за наявності поєднання можливості стабільної довгострокової зайнятості і кар'єрного зростання, наявності очікувань, що по мірі розвитку бізнесу істотно покращуватиметься рівень оплати праці працівника, а також бачення, що керівництво підприємства має ідентичні погляди на розвиток бізнесу і місце в цих процесах працівника.

Також необхідне укладання на ТДВ «Трембіта» довгострокових контрактів з провідними і перспективними працівниками, де визначені перспективи розвитку підприємства, умови кар'єрного зростання і оплати праці. В контексті забезпечення належної фінансової складової ефективності функціонування підприємства потрібно наголосити на тому, що вона визначається як ефективністю фінансів, так і стабільністю фінансового становища підприємства. В значній мірі на ці параметри має вплив лише управлінський персонал підприємства, але й значною вважаємо й роль працівників інших категорій.

Не менш вагомими в контексті зростання фінансової ефективності потрібно вважати й заходи адміністративної мотивації. Ефективними в таких цілях мають стати ротація керівних кадрів, а також залучення до управлінської роботи працівників неуправлінського апарату. Стимули для працівників від таких дій керівництва підприємства проявлятимуться у підвищенні статусу робітників у період виконання ними управлінських функцій, підвищенні рівня оплати праці через доплати від виконання керівних функцій, а також нівелюватиметься корупційний фактор, коли працівники, які відповідальні за управління фінансами, на певний період часу тимчасово делегуватимуть свої повноваження іншим працівникам, що сприятиме вищій прозорості управління фінансами.

Однією з найважливіших функціональних сфер ефективності підприємства є інтелектуально-кадрова та соціальна. Власне, тут безпосередньо проявляються взаємозв'язки і взаємовпливи між мотивацією праці та результатами функціонування підприємств. Закономірно, що в цілях посилення цієї складової ефективності більш доречними є засоби внутрішньої мотивації працівника. Це, зокрема, формування сприятливого психологічного клімату в колективі, фінансування різного роду програм навчання і розвитку персоналу. Такі заходи стимулюють персонал до розвитку своїх професійно-кваліфікаційних та інтелектуальних компетентностей.

В контексті сталого довгострокового розвитку підприємства непересічного значення набуває реалізація інвестиційно-інноваційної компоненти їх ефективності. При цьому визначення джерел і умов залучення інвестиційного ресурсу, скерування інвестицій в інновації в значній мірі залежать від діяльності персоналу підприємств. Вважаємо, що тут особливо дієвими є економічна та внутрішня компоненти мотивації. Так, доцільною може стати спільне інвестування процесів розвитку підприємств як за корпоративні ресурси, так і за кошти працівників підприємства.

Наголосимо, що всі з охарактеризованих вище складових ефективності стосувалися внутрішнього середовища підприємства. Втім, вагомою є й компонента т. зв. зовнішньої складової ефективності – інтерфейсна. Вважаємо, що ця складова також тісно корелює з впровадженням заходів і засобів мотивації праці персоналу, причому у всіх аспектах. У адміністративному – це делегування працівників для їх участі в роботі в різного роду структурах при органах влади, громадських об'єднаннях, бізнес-асоціаціях тощо. У внутрішньому – через підтримку суспільно-політичної активності працівників. В економічному – реалізація промоційно-маркетингових заходів з популяризації товарів підприємства на ринку. Такі дії з боку керівництва підприємства популяризуватимуть ТДВ «Трембіта» послуги в суспільно-діловому середовищі, а також мотивуватимуть персонал до високоефективної праці шляхом часткового вивільнення підлеглих від виконання щоденних рутинних завдань, а також реалізації їх амбіцій у суспільно-громадській активності.

На нашу думку, реалізація визначених заходів та засобів сприятиме як удосконаленню управління системою мотивації праці на підприємстві легкої промисловості, так і значному підвищенню рівня їх соціально-економічної ефективності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі здійснено узагальнення та подано нові підходи до розв’язання науково-прикладної проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретичних і методичних основ, а також у розробленні практичних інструментів та механізмів удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві. Проведені дослідження дали можливість сформулювати такі висновки:

Мотивація персоналу розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівників до активної діяльності з метою досягнення як власних цілей, так і завдань підприємства. Мотивований працівник виявляє зацікавленість у результаті, а тому, реалізуючи цілі організації, він одночасно задовольняє особисті потреби та свідомо обирає відповідну модель поведінки. У межах дослідження було коротко проаналізовано еволюцію економічної думки щодо сучасних концепцій мотивації персоналу, що дозволило окреслити змістовні та процесні теорії мотивації. Встановлено, що мотиваційна діяльність є ключовою функцією менеджменту, адже досягнення стратегічних цілей безпосередньо залежить від узгодженої роботи персоналу.

ТДВ «Трембіта» є одним із найбільших і найстабільніших підприємств Чернівецької області, а також одним із провідних виробників верхнього одягу в Україні. Його діяльність спрямована на задоволення потреб споживачів у продукції та послугах, а також на реалізацію економічних та соціальних інтересів як учасників товариства, так і трудового колективу.

Аналіз основних фінансово-економічних показників за 2022–2024 рр. показує, що чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році становив 93 853 тис. грн, у 2023 році — 97 347 тис. грн, а у 2024 році зріс до 112 622 тис. грн. Найвищий результат був отриманий у 2024 році, що на 15 275 тис. грн (15,69%) більше порівняно з попереднім роком. Зростання доходу, передусім, пов’язане зі збільшенням собівартості реалізованої продукції на 15 026 тис. грн та незначним підвищенням валового прибутку лише на 249 тис. грн.

Оцінка системи мотивації праці показала, що матеріальне стимулювання на підприємстві обмежується переважно оплатою праці. Використовується погодинно-преміальна система, яка загалом відповідає специфіці виробничих процесів, проте преміювання не зорієнтоване на досягнення високих кінцевих результатів. Незважаючи на збільшення фонду оплати праці, його структура не є оптимальною. Середня заробітна плата на підприємстві перевищує ринковий показник і зростає швидше, ніж зарплати в галузі, регіоні чи країні, але повільніше за темп інфляції. Разом із тим нерівномірності в оплаті праці не спостерігається.

З огляду на вагому роль мотивації праці у діяльності досліджуваного підприємства, виникає потреба у розробленні продуманої та ефективної системи її управління. Така система має бути інтегрована в загальну систему управління персоналом і розвитку підприємства. Щоб мінімізувати бар'єри та забезпечити швидке пристосування мотиваційної системи до бізнес-процесів, доцільно поетапно реалізувати запропонований алгоритм її впровадження. Він передбачає: оцінку наявної системи мотивації та визначення мотиваційного профілю працівників; аналіз зв'язку між мотивацією персоналу, ефективністю роботи та фінансово-господарським станом підприємства; розробку систем економічного, адміністративного та внутрішнього стимулювання, а також програми формування лояльності персоналу; створення комплексу тренінгів; упровадження коучингових підходів у комунікаційні процеси; організаційне та інституційне забезпечення функціонування системи; здійснення контролю отриманих результатів.

Для визначення напрямів удосконалення мотиваційної політики й оцінювання ефективності впровадженої системи доцільно використовувати карту стимулювання та розвитку персоналу. Вона охоплює такі блоки: оплату праці, можливості кар'єрного зростання, визнання досягнень, професійне навчання та розвиток, соціальні гарантії і компенсації, а також

психологічний клімат у колективі. Показники за кожним із цих компонентів мають бути враховані під час формування структури оплати праці.

Особливо важливим є узгодження мотиваційних інструментів зі стратегічними уявленнями про роль окремих категорій працівників у розвитку підприємства. З цією метою для ТДВ «Трембіта» було розроблено систему економічних, адміністративних та внутрішніх стимулів для різних груп персоналу.

Щоб забезпечити цілісний і результативний вплив системи мотивації на господарську діяльність підприємства, необхідно чітко визначити взаємозв'язки між конкретними критеріями ефективності роботи підприємства та практичними заходами, спрямованими на удосконалення управління мотивацією персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_1_14
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Барна М.Ю., Ільїн В.Ю., Карпенко Є.В., Божко О.В. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 157-164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_23
4. Барсукова О. (2023) Воюють і волонтерять: як війна вплинула на життя українців? Опитування. *Українська правда* : URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/02/24/25303>
5. Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Бойко ; Нац. авіац. ун-т. – К., 2005. – 19 с.
6. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
7. Васюта В., Бульбаха Л. (2016) Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*, вип. 6, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=504>
8. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_44

9. Винничук Р.О., Рубаха Н.В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 83-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2021_6_14
10. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
11. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
12. Воржакова Ю.П., Лінива І.С. Формування моделі мотивації праці для зростання професійного інтелекту команди. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_39
13. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
14. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
15. Галайда Т.О., Дяченко Ю.О. Застосування стрес-менеджменту в моделях мотивації праці торговельного персоналу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6(2). С.34-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_6\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_6(2)_7)
16. Галушак М., Кучинський В. (2022) Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації» : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.). Т. : ФОП Паляниця В.А. С. 6–7. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39783/2/ICBuTS_2022_Halushchak_M-International_experience_6-7.pdf
17. Гапєєва О.М., Скакун В.В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України*.

Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5

18. Гапєєва О.М., Швець А.М. Розроблення ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України.* Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_6

19. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.

20. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, № 1. С. 107-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11

21. Державна служба статистики України. Збірник «Індикатор очікувань щодо зайнятості працівників (2015–2025)» : URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tda.htm

22. Долга Г. В., Хитрова О. А. Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. *Вісник Одеського національного університету.* Серія: Економіка. 2022. Т. 27. Вип.1. С. 38-46.

23. Долгіх Н. Удосконалення соціально-трудових відносин у сфері трудової мотивації. *Актуальні проблеми державного управління.* 2021. Вип. 3. С. 80-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_3_15

24. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць.* Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20 (14). С. 188–193 URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_14/188_Dud.pdf

25. Д'яконова І.І., Щербина Т.В., Юрченко А.А., Сіняговський Ю.В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних

компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 241-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_29

26. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. Інтелект XXI. 2021. № 2. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_2_8

27. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.

28. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин. 2010. № 1. С. 29–33.

29. Ковальчук В.Г., Лавришина В.Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. Економіка та право. 2018. № 3. С. 80-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2018_3_9

30. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.

31. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, Вип. 1. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_1_5

32. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Бізнес-навігатор. 2018. № 2. С. 7–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_2-2_3

33. Коротченко К., Шпортюк Н.Л. Мотивація праці в системі менеджменту торговельного підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 95-96.

34. Підсумки 2023 року: громадська думка українців. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва : URL: <https://dif.org.ua/article/pidsumki-2023-roku-gromadska-dumka-ukraintsiv>
35. Працевлаштування людей з інвалідністю, осіб з інвалідністю 1, 2, 3 групи. Національна Асамблея людей з інвалідністю України : URL: <https://naiu.org.ua/useful/jobs/#12>
36. Середа О.Г, Швець Н.М. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. №11. –С. 229-232. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>
37. Чверті громадян може знадобитись допомога: як війна впливає на психічне здоров'я українців. *BarNews. City* : URL: <https://barnews.city/articles/271895/yak-vijna-vplivae-na-psihichne-zdorovya-ukrainciv>
38. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>