

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ БАКАЛАВР

на тему: Організація мотивації праці на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ» м. Львів

Виконав: студент 4 курсу, групи МО-41
Спеціальність 073 "Менеджмент"
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Скрипець Д.
(прізвище та ініціали)

Керівник

к.е.н., доцент Верзун А.А.
(наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

ДУБЛЯНИ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО

Освітній ступінь
Спеціальність

Бакалавр
073 "Менеджмент"
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
менеджменту ім. проф.
Є.В. Храпливого
(назва кафедри)

(підпис)
Лілія ВОЙНИЧА
(прізвище, ім'я, по батькові)

«30» січня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Скрипець Дмитро Мар'янович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи Організація мотивації праці на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ» м. Львів

Керівник роботи Верзун Андрій Андрійович, к.е.н, доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по ЛНУП від "30" грудня 2022 р. № 453/к-с

2.Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 15.06.2023р.

3.Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти, навчальна та наукова література, методичні рекомендації, фінансова звітність господарства

4.Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ
 - 1.1 Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві
 - 1.2 Мотивація як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств
 - 1.3 Методика дослідження
2. ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»

- 2.1 Сучасний стан розвитку ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»
- 2.2 Система організації управління персоналом ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»
- 2.3 Оцінки системи мотивації персоналу в ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»
3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»
- 3.1 Напрями та перспективи удосконалення мотивації діяльності персоналу підприємств
- 3.2 Формування ефективної системи мотивації праці персоналу
5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки
6. Дата видачі завдання 30.01.23 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту (роботи)
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка матеріалів для кваліфікаційної роботи).	30.01.23 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	28.02.23 р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	15.04.23 р.
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	02.06.23 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень).	16.06.23 р.

Студент _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент Верзун А.А.
(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

УДК 351.782

Кваліфікаційна робота: 63 с. текстової частини, 7 рисунків, 16 таблиць, 27 літературних джерела.

Скрипець Дмитро Мар'янович

Організація мотивації праці на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ» м. Львів – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту організацій ім. проф. Є. В. Храпливого. – Дубляни, Львівський НУП, 2023.

Ключові слова: мотивація праці, персонал, методи мотивації, моделі мотивації персоналу, управління персоналом.

Кваліфікаційна робота присвячена питанням вивчення теоретико-методологічних основ мотивації працівників в системі управління персоналом на підприємстві. В роботі проведено аналіз показників, які характеризують ефективність діяльності досліджуваного підприємства, процес організації управління персоналом та процес його мотивації. На підставі проведено аналізу запропоновано шляхи вдосконалення досліджуваної проблеми.

Keywords: labor motivation, personnel, methods of motivation, models of personnel motivation, personnel management.

The qualification work is devoted to the study of the theoretical and methodological foundations of employee motivation in the personnel management system at the enterprise. The work analyzes the indicators that characterize the effectiveness of the researched enterprise, the process of organizing personnel management and the process of its motivation. Based on the analysis, ways to improve the investigated problem are proposed.

ЗМІСТ

стор.

	Вступ	6
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	7
1.1	Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві	7
1.2	Мотивація як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств	15
1.3	Методика дослідження	22
2	ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»	25
2.1	Сучасний стан розвитку ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»	25
2.2	Система організації управління персоналом ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»	31
2.3	Оцінки системи мотивації персоналу в ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»	37
3	ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»	47
3.1	Напрями та перспективи удосконалення мотивації діяльності персоналу підприємств	47
3.2	Формування ефективної системи мотивації праці персоналу	54
	Висновки та пропозиції	61
	Бібліографічний список	64

Вступ

Мотивація праці персоналу є одним із ключових факторів успіху будь-якої організації. В сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі, ефективна мотивація працівників визначає їхню продуктивність, задоволення роботою та відданість компанії.

Мотивація персоналу стала предметом інтенсивного дослідження та обговорень серед вчених, практиків та менеджерів. Вона постійно еволюціонує і адаптується до змін у суспільстві, економіці та організаційній культурі. Ефективна мотивація персоналу не тільки забезпечує виконання поставлених завдань та досягнення цілей організації, але й сприяє підвищенню задоволення працівників, покращенню якості виробництва та розвитку підприємства в цілому.

Дана кваліфікаційна робота присвячена вивченню сутності та впливу мотивації на працю персоналу. Головною метою дослідження є розкриття основних теоретичних аспектів мотивації праці, виявлення факторів, що впливають на мотивацію працівників, та розробка рекомендацій для підвищення ефективності мотиваційних стратегій в організаціях.

Об'єктом дослідження є мотивація праці персоналу. Об'єктом є сам процес мотивації, його сутність, механізми та вплив на працівників.

Предметом дослідження є фактори, що впливають на мотивацію працівників, різні теоретичні концепції мотивації, мотиваційні стратегії та практики, їх ефективність та вплив на продуктивність та задоволення працівників. Також предметом дослідження є розробка рекомендацій для підвищення ефективності мотиваційних стратегій в організаціях.

Для досягнення поставленої мети будуть використані різноманітні джерела інформації, такі як наукові статті, книги, статистичні дані та практичний досвід відомих компаній. Використання досліджень з різних галузей та прикладів з реального життя дозволить нам отримати більш повну картину про те, як мотивація впливає на роботу персоналу і як можна оптимізувати мотиваційні підходи для досягнення найкращих результатів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

1.1 Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві

Динамічний розвиток економіки, а також, зокрема, соціально-трудова відносин мають суттєвий вплив на дослідження та сприйняття дефініції – управління персоналом. Використання сучасних методів та методик мотивації персоналу є основою побудови ефективної системи управління на підприємстві. Для досягнення високих показників ефективності діяльності підприємства використовується мотивація персоналу, як важливого елемента системи управління на підприємстві.

Сучасні тенденції розвитку економіки вказують на те, що знання та вміння, ініціатива та трудові навички, ініціатива, розуміння персоналом своєї соціальної ролі на підприємстві набувають статусу найважливішого стратегічного ресурсу на відміну від фінансових ресурсу та виробничого капіталу. Наймані працівники, персонал підприємства представляють собою складне соціально-економічне явище, яке передбачає побудову необхідної для ефективної діяльності підприємства системи управління. Недостатній рівень мотивації найманих працівників складних умовах сьогодення нерідко негативно позначаються на ефективності діяльності підприємства, що обмежує їм можливість для реалізації своїх потенційних можливостей, а також загальмовує зростання продуктивності праці на підприємстві. Спираючись на економічний зміст поняття мотивація трудової діяльності, розуміння її внутрішніх механізмів створює передумови для реалізації ефективної політики в галузі праці, що має незаперечний вплив на підвищення продуктивності праці.

Ефективність функціонування підприємства має пряму залежність від якості управління персоналом, оскільки трудові ресурси виступають одним з основних його ресурсів. Саме тому, рівнем якості управління персоналом на

підприємствах обумовлюється результат діяльності не тільки самого підприємства, але й економіки в цілому. На нашу думку, управління персоналом підприємства характеризує собою управлінський вплив суб'єкта господарювання шляхом використання відповідних форм, методів та принципів, а також заходів на найманих працівників для забезпечення належної продуктивності праці відповідно до цілей та стратегії підприємства.

Поняття управління персоналом розглядалось багатьма науковцями у своїх працях. Зокрема, Р. Марр та А. Фліастер визначають управлінням персоналу як сферу діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення до роботи, розвиток, контролінг, а також структурування робіт, політика винагород і соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками [21].

Хміль Ф.І. [26] дотримується думки, що персонал представляє собою основний штатний склад найманих працівників, на які покладено виконання як виробничо-господарських, так і управлінських функцій. Серед функціональних підсистем, які є складовими системи управління найманими працівниками доцільно виділити підсистему мотивації, яка передбачає створення засобів стимулювання персоналу.

Огляд економічної літератури вказує на те, що на даний час поняття мотивація розглядається науковцями як багатогранне явище. Сердюк О.Д., зокрема, [23] трактує мотивацію як процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети підприємства. В свою чергу, Травін В.В. [24] вважає, що мотивація - це прагнення працівника задовольнити свої потреби за допомогою трудової діяльності.

Досягти високих результатів у створенні ефективної системи управління поведінкою персоналу, а також забезпечити стимулювання трудової діяльності, як основного засобу мотивації менеджменту підприємства необхідно володіти основами теорії мотивації. На даний час існує

класифікація, яка передбачає поділ теорій мотивації на такі групи: змістовні і процесуальні.

Змістовні теорії мотивації розглядались у наукових працях багатьох науковців сучасності та минулого століття. Серед теорій за даною класифікацією можна виділити теорію набутих потреб МакКлелланда, теорію факторів Герцберга та багато інших. Разом з тим, ми вважаємо, що на розвиток теоретичних основ мотивації зокрема, а також практики менеджменту мала теорія ієрархії потреб А. Маслоу [19]. Науковець потреби людей об'єднав у п'ять основних груп, первинними серед яких він вважає фізіологічні потреби та потреби безпеки (рис. 1.1)

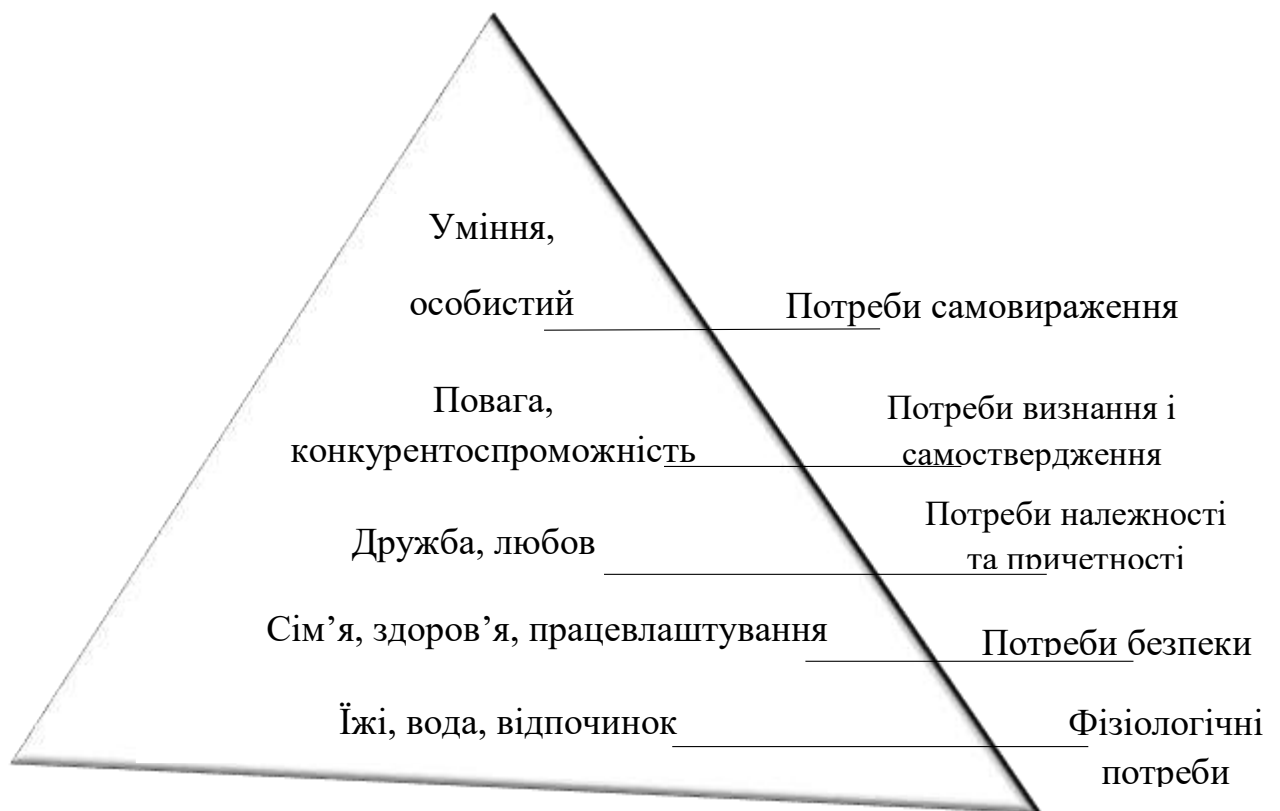


Рис. 1.1 - Ієрархія потреб за А. Маслоу

Відомий науковець К. Альдерфер у своїй теорії ERG, яку можна трактувати як продовження досліджень Маслоу не зупинився лише на класифікації та аналізі потреб, а спираючись на обґрунтування їх впливу на поведінку працівників, поділив їх на три групи: існування, зв'язок, зростання.

Процесуальні теорії за своєю суттю не заперечуючи впливу потреб на поведінку людини. Разом з тим, вони аналізують, як людина розставляє

пріоритети, розподіляє зусилля з метою досягнення певних цілей та як підбирає конкретний інструментарій для досягнення мети, формує власну поведінку. До основних процесуальних теорій можна віднести, зокрема, теорію постановки цілей (Е. Лок, Г. Райен), яка характеризується тим, що поведінка людини визначається відповідним набором цілей, які вона визначає перед собою; теорію рівності - справедливості С. Адамса, яка виходить з того, що працюючи людина порівнює оцінку власних дій з оцінкою таких же дій інших людей.

Теорія очікувань В. Врума передбачає використання та розуміння трьох взаємозв'язків: праця - результати, результати – преміювання, валентність як спосіб оцінки задоволення премією (рис. 1.2).

Очікування того, що зусилля дадуть бажані результати	X	Очікування того, що результати дадуть сподівану винагороду	X	Очікувана цінність винагороди	=	Мотивація
$Z \longrightarrow P$		$P \longrightarrow V$		Валентність		

Рис. 1.2 - Модель мотивації за Врумом

Для наочного відображення взаємодії вказаних вище чинників можна використати наступну модель візуалізації: Мотивація = $(Z \rightarrow P) \times (P \rightarrow V) \times$ валентність.

Дана теорія вказує на те, що менеджменту суб'єкта господарювання необхідно постійно порівнювати структуру та розмір винагород з реальними бажаннями та очікуваннями працівників.

В основу управління персоналом підприємства покладено мотивацію праці, яка напряму пов'язана з природою вибору стимулів до праці. Запровадження класичної схеми «потреби - інтереси - стимули - винагорода» дозволяє набути розуміння, яким чином можна забезпечити стимулювання людини до активної праці. Ефективна діяльність підприємства ґрунтується на постійному вдосконаленні та осучасненні методів та важелів мотивації праці. Для мотивації праці працівників можуть використовуватись найрізноманітніші методи, зазвичай вони орієнтовані на системи стимулювання, які підприємство використовує у своїй діяльності, обраної

підприємством системи управління та специфіки функціонування самого підприємства. Таким чином, можемо окреслити такі основні види мотивації (рис. 1.3).

Виходячи з того, що за допомогою мотиваційних дій менеджмент підприємства може стимулювати працівників до ефективної діяльності та досягнення поставлених перед підприємством цілей. Для реалізації поставленої мети потрібно забезпечити відповідну зацікавленість найманих працівників у продуктивній діяльності та задоволенні його потреб.

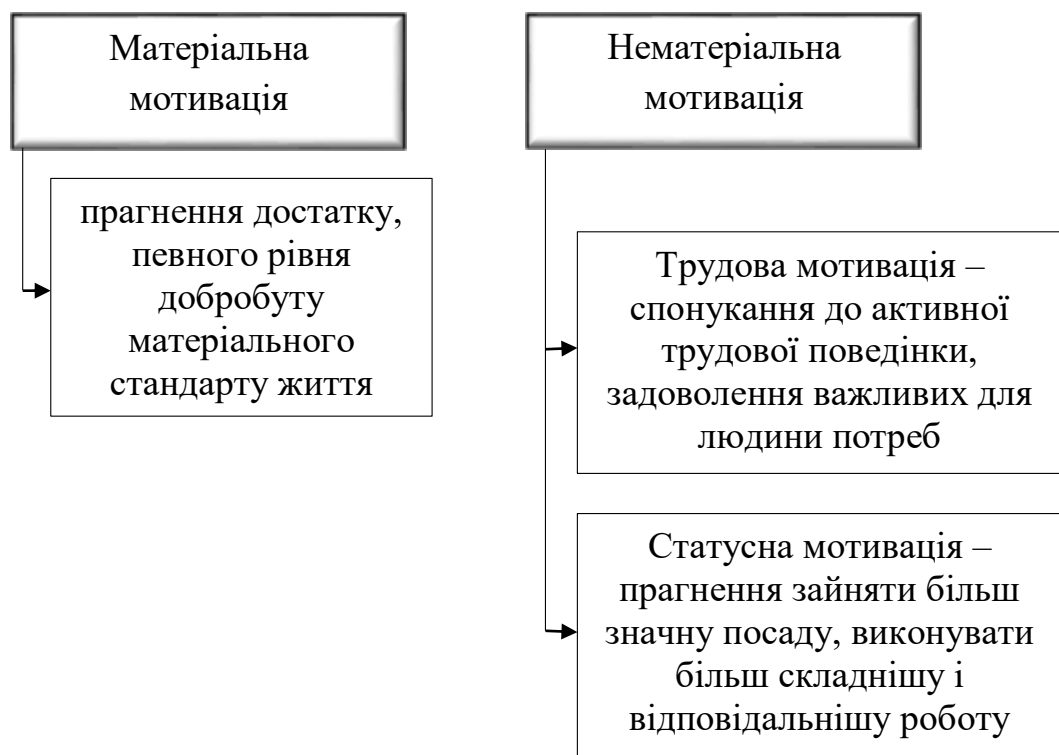


Рис. 1.3 Види мотивації праці на підприємстві

Характеризуючи загальну мету системи управління персоналом можемо зазначити, що вона спрямована на забезпечення підприємства працівниками, які володіють відповідними кількісних і якісних параметрів, а також забезпечення їх безпечної і ефективної праці.

На сучасному етапі в Україні в контексті розвитку даної теорії в зарубіжній практиці управління набула популярності концепція HR-менеджменту (Human Resources). Дана концепція передбачає управління

людськими ресурсами суб'єкта господарювання, які персоніфікуються з персоналом. Концепція HR-менеджменту передбачає використання усіх видів і форм управлінської діяльності пов'язаної з персоналом.

М. Армстронг до складових частин HR-менеджменту пропонує віднести розробку стратегії управління персоналом, організаційну діяльність, підбір кадрів, розвиток людських ресурсів, управління винагородою, формування відносин у колективі, відданості працівників, їх орієнтації на зміни, гнучкість та формування командного духу [4].

Для встановлення рівня ефективності механізму матеріального стимулювання, який застосовується вітчизняними суб'єктами господарювання, необхідно дослідити всі елементи, встановити значення кожного з цих елементів та використовувати не тільки набутий підприємством досвід, а й практику інших підприємств. Оцінку ефективності реалізації заходів матеріального заохочення проводять шляхом співвідношення отриманого ефекту щодо використання того чи іншого методу стимулювання та витрат на його реалізацію.

В Україні серед найбільш вагомих мотивуючих факторів на даний час залишається гарантована заробітна плата. В значній мірі процес мотивації персоналу забезпечується практично за допомогою матеріальних заходів стимулювання, що передбачає оцінювання якості персоналу. Стимулювання – являє собою не безпосередній вплив на особистість, а на відповідні зовнішні чинники за допомогою певних благ, які стимулюють працівника до певної поведінки. В першу чергу керівник повинен пробуджувати мотив, а потім формується винагорода за цей мотив.

Формування ефективно функціонуючої вітчизняної системи мотивації праці не можливе без вивчення та адаптації до наших реалій світового досвіду мотивування. Серед найбільш просунутих систем мотивації праці прийнято вважати: американську, німецьку, французьку, шведську та японську моделі.

Японська модель побудована на механізмі довічного найму та одноразовій грошовій допомозі при виході на пенсію. Французька модель

передбачає процедуру оцінювання праці працівників та на підставі цього індивідуалізує оплату праці, враховує ініціативність та забезпечує виплату додаткових винагород. Американська модель передбачає поєднання погодинної та відрядної систем оплати праці, побудована на виплаті технологічних надбавок, премій, участі працівників у розподілі фінансових результатів діяльності підприємства. Німецька модель передбачає використання соціальних гарантій та заходів зі стимулюванням праці. В основі шведської моделі стимулювання праці лежить спільна соціальна політика та застосування механізму диференціації податків і пільг. Основним складовим елементом мотивації праці у шведській моделі можемо назвати солідарну заробітну плату, натомість у німецької моделі – це якість, а англійській моделі - дохід.

Аналіз світового досвіду реалізації питань мотивації праці дозволяє зазначити, що ефективно сформована система мотивації праці персоналу не може бути реалізована без з удосконаленням механізму оплати праці, особливо виплат, які пов'язані з заохоченням виплат в залежності від результативності працівників в процесі діяльності підприємства та наданням соціальних гарантій (табл. 1.1).

Разом з тим, досвід вказує на те, що просте перенесення чужого досвіду на вітчизняну практику передбачає врахування рівня підготовки персоналу, умов і традицій, які склались на підприємстві може не мати позитивного результату.

Бовікінім В. виведено три закони з оцінки мотивації, а саме: перший - закон росту складностей за умов слабкої мотиваційної функції на підприємстві другий - закон невизначеності, що зростає, якщо проблему мотивації не вирішено на підприємстві, третій - закон зворотного ефекту. Цей закон полягає у тому, що за умов невирішеної проблеми мотивації намагання підвищити ефективність управління завжди викликає зворотне, що підтверджує практичний досвід [21].

Таблиця 1.1 - Досвід мотивації в світі

Модель мотивації праці	Основні фактори мотивації праці	Відмінні особливості
Японська	1. Професійна майстерність 2. Вік 3. Стаж 4. Результативність	Довічний найм; одноразова допомога; трудова мораль; колективізм у роботі; корпоративна філософія
Американська	1. Якість роботи 2. Висока кваліфікація 3. Заохочення підприємницької діяльності	Поєднання відрядної і погодинної систем оплати праці; технологічні надбавки; премії; система подвійних ставок
Французька	1. Якість роботи 2. Кваліфікація 3. Кількість раціоналізаторських пропозицій	Бальна оцінка праці працівника; Індивідуалізація оплати праці; ініціативність; нарахування щорічної премії
Німецька	1. Якість	Соціальні гарантії; стимулювання праці; розвиток індивідуальних навичок працівників
Шведська	1. Солідарна заробітна плата	Спільна соціальна політика; диференціація системи податків і пільг.

Джерело: розроблено авторами за даними [7]

Ефективна система мотивації праці передбачає використання наступних складових: залежності розміру оплати праці від результатів та ефективності роботи працівника та від результату діяльності підприємства в цілому; надання пільг найманим працівникам; залучення працівників до реалізації управлінських функцій, зокрема, у розподілі фінансових результатів; покращення умов праці, а також мікроклімату у колективі, медичний соціальний пакет, пільгова житлова іпотека, зокрема, молодим фахівцям, витрати на харчування, культурно-розважальні заходи, повна або часткова оплата витрат на оздоровлення.

Побудова системи мотивації праці повинна передбачати досягнення певного кінцевого результату, носити справедливий характер, бути зрозумілою для найманих працівників. Саме правильне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності з врахуванням їх

потреб дає внутрішній поштовх для активізації працівників з метою підвищення виробництва та зрештою, більш ефективного функціонування підприємства.

1.2 Мотивація як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств

До найбільш важливої проблеми економічного розвитку суб'єкта господарювання і економіки в цілому, на якій протягом останнього часу зосереджено увагу зарубіжних і вітчизняних науковців, є мотивація праці. Погоджуємось з думкою І. Адізеса, «... мотивація полягає в тому, щоб хтось інший виконував роботу з бажанням» [1, с. 22], формування такої думки у найманих працівників відбувається різними шляхами. Досвід вказує на те, що у більшості випадків вітчизняні підприємства здійснюють стимулювання працівників шляхом використання покарання за не виконану належним чином роботу, тобто застосовує штрафи, стягнення, що за часту не викликає в них працювати більш ефективно. Тому вважаємо за доцільне охарактеризувати проблему мотивації та стимулювання праці, а також окреслити важливість їх впливу на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Мотивація праці може значно підвищити конкурентоспроможність компанії. Мотивовані працівники є ключовим ресурсом для будь-якого підприємства і можуть внести значний внесок у досягнення успіху і переваги на ринку. Мотивовані співробітники схильні до більшої працездатності та ефективності виконання своїх обов'язків. Вони більш мотивовані використовувати свій потенціал і зусилля для досягнення високих результатів. Це призводить до підвищення продуктивності компанії, що може дати їй перевагу перед конкурентами. Мотивовані працівники більш уважні до деталей і якості своєї роботи. Вони прагнуть до високих стандартів і намагаються досягти відмінності у своїх областях. Це може призвести до

покращення якості продукції або послуг, що знову ж таки зробить компанію більш конкурентоспроможною на ринку.

Мотивація спонукає співробітників до пошуку нових інноваційних ідей та підходів. Вони стають більш відкритими до нововведень і готовими пробувати нові рішення. Це може допомогти компанії залишатися попереду в конкурентному середовищі та надавати унікальні продукти або послуги, які привертають клієнтів. Мотивація також є важливим фактором у залученні та утриманні талановитих працівників. Конкурентні компанії завжди прагнуть привернути найкращих фахівців у свою команду. Шляхом створення мотивуючого та задовільного робочого середовища, компанія зможе залучати та зберігати талановитих співробітників, що підвищує її конкурентоспроможність.

Мотивований персонал ставить високі стандарти обслуговування та вкладає більше зусиль у задоволення потреб клієнтів. Вони розуміють, що щасливі та задоволені клієнти є ключовим чинником для збільшення конкурентоспроможності компанії. В результаті компанія може здобути відповідну репутацію, лояльність клієнтів та більшу сприйнятливність до рекомендацій.

Враховуючи ці фактори, мотивація персоналу має потенціал значно підвищити конкурентоспроможність компанії, забезпечуючи більшу продуктивність, якість, інновації, залучення талантів та задоволення клієнтів.

Можемо зазначити, що одним з вагомих факторів зниження мотивації праці у працівників є достатньо невисокий рівень заробітної плати. Це, безумовно, стало причиною того, що працездатне населення України здійснює трудову міграцію до інших країн, де заробітна плата є значно вищою. Потребують покращення умови праці, а також забезпеченість матеріальними ресурсами робочих місць.

Дослідження систем стимулювання, а також оплати праці у вітчизняних підприємствах вказують на те, що більшість підприємств використовують для цього рекомендації Галузевої угоди між Міністерствами, Всеукраїнським

об'єднанням організацій роботодавців «Федерація роботодавців агропромислового комплексу та продовольства України» і Професійною спілкою працівників України. За даною угодою роботодавець та наймані працівники укладають Колективний договір, як основний документ, який визначає особливості соціально-трудових відносин в підприємствах, передбачає рекомендований перелік та величину доплат: за роботу за сумісництвом, за збільшення обсягу виконаних робіт, або розширення зони обслуговування, за виконання робіт у важких та/або шкідливих умовах, за заміщення, а отже і виконання роботи тимчасово відсутнього працівника, за інтенсивність праці, за роботу у вихідні дні або у вечірній час, за керівництво бригадою тощо.

Даний документ передбачає також запровадження системи надбавок: за успішну роботу, за високі досягнення та успішність у праці, за складність та напруженість у роботі, за роботу в особливо важких умовах та за своєчасне виконання поставлених завдань або перевиконання термінів, за класність та професійність водіям автомобілів, за класність трактористам-машиністам, за ненормований робочий день.

Наявність таких преференцій для працівників спрямовано на забезпечення стимулювання працівників метою, яких є підвищення продуктивності праці, підвищення ефективності функціонування, а також для досягнення соціального розвитку підприємства. Однак, досвід вказує на те, що більшість підприємств, представлені у Колективному договорі рекомендації, зазвичай, використовують у своїй роботі тільки частково і не виконують свого основного завдання. Разом з тим, роботодавці не зупиняються перед застосуванням системи штрафів, різних видів стягнень і покарань, основними причинами яких є: недотримання правил трудової дисципліни, зокрема, постійні прогули, спізнення, несвоєчасне виконання поставлених завдань, невиконання задач передбачених посадовими інструкціями, порушення правил трудового розпорядку та безпеки, низький рівень використання устаткування, інструментів, неефективне використання продукції, яка

виробляється підприємством, низький рівень використання ресурсів, неякісне виконання поставлених завдань, грубі помилки та неточності в роботі, низький рівень відповідальності, недбале ставлення до матеріальних цінностей, дії або поведінка, які не сприяють підвищенню іміджу підприємства, будь-які інші порушення, що мають негативний вплив на результатіх роботи підрозділу.

Вітчизняна економіка на даний час знаходиться на етапі спаду, що вказує на необхідність вивчити досвід формування та розвитку систем мотивації праці, які використовуються зарубіжними компаніями, які адаптувались, свого часу, до схожих умов діяльності, і знайти методи та форми, які доцільно та можливо адаптувати в у діяльності вітчизняних товаровиробників з метою забезпечення зростання їх конкурентоспроможності.

Спираючись на теорію очікувань В. Врума, здійснюючи будь-яку діяльність людина передбачає певні витрати, а також має свою певну вартість, саме через це робітники докладають стільки зусиль, наскільки є вмотивованими. На даний час найпоширенішою системою мотивації, які широко використовуються американськими та британськими моделями мотивації, є матеріальні винагороди. Дані моделі передбачають стимулювання працівників на основі конкурентної боротьби, допуску до участі у розподілі в прибутку, тобто в основу закладено ідею особистого матеріального збагачення та задоволення власних потреб. Г. Козаченко зазначає, що «... участь у прибутках у формі розподілу акцій позитивно позначається як на компанії, так і на її службовцях, поліпшує їхнє ставлення до роботи, створює сприятливу атмосферу у фірмі, стимулює ефективнішу роботу. Від застосування такої системи можна чекати значного підвищення продуктивності праці» [13].

Погоджуємось з думкою О. Крушельницької, яка зазначає: «ринкова економіка використовуючи відповідний механізми конкурентної боротьби спроможна гармонізувати мотиви «для інших» і «для себе». Науковець зазначає, що збільшення розриву між тим, що наймана особа здатна віддати суспільству, і тим, що він отримує від суспільства взамін, тим менше для

працівника мають значення мотиви, зокрема, зобов'язання перед іншими членами суспільства, суспільством зокрема, бажання бути корисним для інших людей. Найсильніше ситуація таким чином проявляється за умови, коли рівень доходу найманих працівників є меншим ніж вартість споживчого кошика. В наслідок цього зменшення значущості мотивування працівників «для інших» є депрофесіоналізація службовців. Високої актуальності при цьому набуває питання підвищення кваліфікації працівників, через те, що виробництво продукції не має на меті задоволення власних потреб» [18].

Крім зовнішніх матеріальних винагород, роботодавець може використовувати внутрішні винагороди, що притаманно німецькій моделі мотивації. Суть даної моделі зводиться до того, що людину характеризують як вільну особистість. Людина при цьому має особисті інтереси, відповідальність перед суспільством, має на меті досягти публічного визнання [13].

Внутрішню винагороду можна визначити, як відношення працівника до виконуваної роботи, рівня її ефективності та значущості. До специфічних форм винагород можемо віднести – похвалу та критику. Використання такої форми, як похвала є доречною за умови виконання працівником конкретних та сприятливих дій, які дозволяють досягти цілей організації. Дана форма є дієвою, але використання похвали має бути дозованою, тобто передбачає використання перерви. Натомість некоректні дії найманих працівників не обходяться без конструктивної критики. Критика дозволяє виявити недоліки у роботі працівника та напрацювати шляхи їх виправлення [20].

Й. Завадський вказує на те, що «важливим елементом загального морального і психологічного стану людини є фактор задоволеності роботою» [10, с. 479]. Він також зазначає, що розмір винагороди повинен відповідати складності і важливості виконуваної роботи. Наголос слід робити на ті стимули, які у найбільшій мірі сприяють зростанню самоповаги працівника і його бажанню добитися кращих показників у роботі [10, с. 482].

Відмінною від європейської та американської моделі є японська модель, яка передбачає нематеріальну мотивацію персоналу. Дана модель передбачає

процес переконання, а не примус робітників. В Японії система мотивації побудована на таких складових: застосування механізму довічного найму; неформальні міжособистісні взаємовідносини працівників; колективізм у роботі; корпоративна культура та філософія тощо [5].

Загалом ми можемо згрупувати наступні складові матеріального стимулювання, які поєднують, тобто характерні, для охарактеризованих моделей мотивації.

Отже, елементи матеріального стимулювання включають різні форми компенсації та фінансових заохочень, які надаються співробітникам у вигляді фінансових винагород та додаткових пільг. Основні елементи матеріального стимулювання включають:

1. Заробітна плата - основний елемент матеріального стимулювання, який включає фіксовану заробітну плату, що сплачується співробітникам за виконану роботу. Заробітна плата може бути встановлена на основі годинної ставки, місячного окладу або інших формул розрахунку.

2. Бонуси та премії. Додаткові фінансові заохочення, які надаються співробітникам за досягнення конкретних цілей або високі результати. Це можуть бути щомісячні, щоквартальні або щорічні премії, які виплачуються окремо від заробітної плати.

3. Премії за результативність - форма стимулювання, де співробітники отримують винагороду на основі досягнення певних метрик або цілей, встановлених для їх відділу або команди. Наприклад, це може бути премія за досягнення високих обсягів продажів або збільшення показників продуктивності.

4. Податкові пільги. Деякі країни можуть надавати податкові пільги або знижки для підприємств, які пропонують певні стимули своїм співробітникам. Це можуть бути податкові знижки на додаткові виплати або фіскальні пільги для підприємств, які надають широкий спектр соціальних пільг своїм працівникам.

5. Пенсійні та соціальні програми. Підприємства можуть надавати пенсійні плани або програми соціального страхування для своїх співробітників. Це може включати виплати на пенсію, медичне страхування, страхування від нещасних випадків, компенсацію витрат на освіту та інші пільги.

Важливо враховувати, що матеріальне стимулювання лише один з аспектів мотивації праці і не завжди єдиний фактор, що впливає на задоволення та продуктивність співробітників. Інші аспекти, такі як розвиток кар'єри, визнання досягнень та розвиток робочого середовища, також можуть мати велике значення для мотивації працівників.

В світі використовується значна кількість моделей стимулювання персоналу. Поряд з цим, у вітчизняних реаліях важливо використовувати наступні елементи матеріального стимулювання [22]:

- необхідно уникати демотивуючих факторів: неповагу, боязнь, недовіру, критику;
 - надайте керівникам знання з мотиваційного менеджменту;
 - доводьте до співробітників важливу для них інформацію.
- Організована належним чином інформаційна політика створює передумови працівнику відчувати свою значимість та зрозуміти, що він є частиною;
- налагодьте з працівниками зворотну комунікацію з питань виконаних завдань та рівня досягнення цілей, зокрема, щодо помилок при їх виконанні;
 - персоніфікуйте засоби мотивації виходячи з розуміння цінностей співробітників;
 - доцільно застосовувати методи не лише матеріальне, а й вербального заохочення. Використання методів вербального стимулювання не несе жодних затрат, але разом з цим стимулює працівника на нові досягнення;
 - створіть працівникам умови для вибору методів заохочення, тематики, а також локації корпоративного заходу тощо;

- не заважайте працівникам висловати свої думки, вносити пропозиції або виражати незадоволення. Для цього можна використати, наприклад ящик для анонімних листів;
- замініть постійний контроль та необхідність узгодження своїх дій на довіру, використання гнучких методів ухвалення рішень;
- давайте можливість працівникам вирішувати цікаві та нестандартні завдання;
- допомагайте працівникам зрозуміти свої сильні сторони. Доводьте їм завдання співвідносні з їх можливостями;
- делегуйте співробітникам відповідальність, а не лише ставне їм завдання. Створіть для них передумови відчуття своєї причетності і важливості.

Слід зазначити, що всі перераховані вище моделі добре відомі, однак їх використання в різних умовах призведе до різних результатів. Відносини в колективі повинні будуватися на основі довіри, адже ніщо так не руйнує мотивацію, як недовіра і контроль. Необхідно виявляти та розвивати індивідуальні здібності кожного, що дозволяє максимально самореалізуватися особистості в операційному процесі. Також керівникам необхідно створити сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, оскільки емоційний підйом спонукає їх до плідної роботи та досягнення найвищих результатів. Значне підвищення заробітної плати, дотримання рекомендацій Галузевої угоди щодо субсидій та надбавок, а також запровадження інших елементів механізму заохочення дозволить сільгосп підприємствам значно підвищити якість персоналу та значно підвищити їх мотивацію, що в т.ч. поворот підвищить ефективність і якість.

1.3. Методи дослідження

Наукове дослідження включає в себе різноманітні методи, які можуть варіюватися в залежності від конкретної галузі, дисципліни або предмета дослідження. Ось декілька додаткових загальнонаукових методів досліджень:

Аналіз та синтез, дедукція та індукція.

Аналіз та синтез: Аналіз означає розбір або розчленування складного об'єкта або явища на його складові елементи для вивчення їх властивостей, взаємозв'язків та впливу на загальне явище. Синтез, навпаки, означає об'єднання окремих елементів, фактів або концепцій в єдину цілісну конструкцію або теорію. Аналіз і синтез часто використовуються в наукових дослідженнях для дослідження складних систем, встановлення взаємозв'язків між їх елементами та розроблення нових теорій або концепцій.

Дедукція - це логічний метод розумової дії, в якому з загальних принципів або припущень виводяться конкретні висновки. В дедуктивному мисленні, починаючи з загальних законів, правил або теорій, висуваються конкретні припущення або прогнози. Дедукція використовується для тестування гіпотез, встановлення причинно-наслідкових зв'язків та виведення нових фактів або висновків на основі вже відомих принципів.

Індукція - це метод розумової дії, в якому з конкретних спостережень або фактів виводяться загальні висновки або закономірності. У процесі індуктивного мислення, на основі спостережень і даних, робляться узагальнення або формулюються гіпотези. Індукція дозволяє встановлювати тенденції, знаходити закономірності та висувати припущення, які можуть бути перевірені за допомогою дедуктивного методу.

Ці методи часто використовуються разом у наукових дослідженнях. Дедукція допомагає встановлювати загальні принципи та теорії, в той час як індукція дозволяє засновувати ці принципи на конкретних даних. Аналіз та синтез, у свою чергу, допомагають виявити складові елементи та взаємозв'язки між ними, а також створити нові конструкції або концепції на основі отриманих знань.

У кваліфікаційній роботі можуть бути використані різні методи дослідження, залежно від конкретної теми і області дослідження. Основні методи дослідження, які часто використовуються у кваліфікаційних роботах, включають:

1. Аналіз літератури. Проведення систематичного аналізу наукових джерел, публікацій, статей, книг та інших джерел, щоб отримати огляд існуючих знань про тему дослідження.

2. Експеримент. Проведення експериментальних досліджень, де вплив або залежність певних факторів аналізується за допомогою контрольованих умов, спостережень, вимірювань або тестування.

3. Анкетування. Збір даних шляхом використання структурованих або неструктурованих анкет, щоб з'ясувати думки, уявлення або досвід людей стосовно конкретної проблеми.

4. Опитування. Використання стандартизованих опитувальників або опитувань для отримання даних від групи людей, щоб з'ясувати їх думки, уподобання, знання або ставлення до певного питання.

5. Спостереження. Систематичне спостереження явища, події або поведінки в реальному часі з метою отримання відповідних даних.

6. Моделювання. Використання математичних, статистичних або комп'ютерних моделей для аналізу, прогнозування або симуляції певних явищ, процесів або систем.

7. Вивчення документів. Аналіз офіційних документів, звітів, статистичних даних, архівних матеріалів або інших відомостей, що містять інформацію, необхідну для дослідження.

8. Експертний аналіз. Консультування експертів у певній галузі для отримання кваліфікованих оцінок, порад або думок, що стосуються досліджуваної проблеми.

Вибір конкретного методу залежатиме від предмету дослідження, доступних ресурсів та методологічних підходів.

**РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА
ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ТОВ «П***** Л*****КА
ЕК*****ЦІЯ»**

2.1 Сучасний стан розвитку ТОВ «П*** Л*****КА
ЕК*****ЦІЯ»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «П***** Л*****КА
ЕК*****ЦІЯ» заснована на початку 2018 р. Коди видів економічної діяльності обумовлюють наступні види діяльності компанії:

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту – основний вид діяльності.

Додаткові види діяльності:

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет;

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Наведемо основні реєстраційні дані досліджуваної компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1- Основні реєстраційні дані ТОВ «П*** Л*****КА
ЕК*****ЦІЯ»**

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»
Скорочена назва	ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»
Назва англійською мовою	«FIRST LVIV EXPEDITION» LIMITED LIABILITY COMPANY
Скорочена назва англійською мовою	«FLE» LLC
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	41962735

Дата реєстрації	26.02.2018 р.
Платник ПДВ	так
Платник податку на прибуток	так
Розмір статутного капіталу	18121683
Адреса	Україна, 79056, Львівська область, місто Львів, вулиця Васильченка, будинок 14

- дані: <https://opendatabot.ua/c/41962735>

Протягом досліджуваного періоду підприємство нарощує свою діяльність, зростають показники, які характеризують її фінансову діяльність (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «П*** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ», тис.грн**

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, 2022р. до 2020р., +,-
Чистий дохід	2349,0	4515,2	8670,6	6321,6
Інші доходи	7,7	18,3	243,9	236,2
Разом доходи	2356,7	4533,5	8914,5	6557,8
Собівартість реалізованої продукції	-	554,4	1818,8	1818,8
Інші витрати	1677,6	3086,9	5257,4	3579,8
Разом витрат	1677,6	3641,3	7076,2	5398,6
Фінансовий результат до оподаткування	679,1	892,2	1838,3	1159,2
Податок на прибуток	122,2	160,6	330,9	208,7
Чистий прибуток	556,9	731,6	1507,4	950,5

* Розраховано за даними [25]

Показники, які характеризують фінансово-економічний стан досліджуваної компанії показують суттєву позитивну динаміку.

У 2020 р. чистий дохід становив 2349,0 тис.грн. У 2021 році чистий дохід збільшився до 4515,2 тис. грн., що означає зростання на 92,1% порівняно з 2020 р. У 2022 р. чистий дохід продовжив зростати до 8670,6 тис. грн, що становить збільшення в 2,7 рази порівняно з 2020 р.

Сума інших доходів у 2020 р. становила 7,7 тис. грн. У 2021 році цей показник збільшився до 18,3 тис. грн., що означає зростання на 137,7 %

порівняно з 2020 р., а у 2022 р. даний показник становив 243,9 тис. грн., тобто збільшився на 236,2 тис. грн проти 2020 р.

Враховуючи вище наведене можна зазначити, що у 2020 р. загальні доходи становили 2356,7 тис. грн. У 2021 р. цей показник збільшився до 4533,5 тис. грн, що означає збільшення на 92,1% порівняно з 2020 р. У 2022 р. загальні доходи продовжили зростати до 8914,5 тис. грн., що становить зростання на 278,3 % порівняно з 2020 р.

У 2021 р. собівартість продукції складала 554,4 тис. грн, що у понад три рази менше показника 2022 р., який становив - 1818,8 тис. грн.

У 2020 р. інші витрати становили 1677,6 тис. грн. У 2021 р. цей показник збільшився до 3086,9 тис. грн., що означає зростання на 84,0 % порівняно з 2020 р. У 2022 р. інші витрати продовжили зростати до 5257,4 тис. грн, що становить збільшення на 213,8 % порівняно з 2020 р.

Загальна сума витрат у 2020 р. загальні витрати становили 1677,6 тис. грн. У 2021 р. цей показник зріс до 3641,3 тис. грн., що означає збільшення на 117,1 % порівняно з 2020 р. У 2022 р. загальні витрати продовжили зростати до 7076,2 тис. грн., що становить зростання на 322,2 % порівняно з 2020 р.

Різниця між показниками доходу та витрат відображає фінансовий результат. У 2020 р. фінансовий результат до оподаткування склав 679,1 тис. грн. У 2021 р. цей показник збільшився до 892,2 тис. грн., що означає зростання на 31,4 % порівняно з 2020 р. У 2022 р. фінансовий результат до оподаткування продовжив зростати до 1838,3 тис. грн., що становить збільшення на 170,9 % порівняно з 2020 р.

Сума податку на прибуток у 2020 р. становила 122,2 тис. грн. У 2021 р. цей показник збільшився до 160,6 тис. грн., що означає зростання на 31,4 % порівняно з 2020 р. У 2022 р. податок на прибуток збільшився до 330,9 тис. грн, що становить збільшення на 170,9 % порівняно з 2020 р.

Чистий прибуток, як основний фінансовий показник результативності діяльності у 2020 р. становив 556,9 тис. грн. У 2021 р. цей показник збільшився до 731,6 тис. грн., що означає зростання на 31,4 % порівняно з 2020 р. У 2022 р.

чистий прибуток продовжив зростати до 1507,4 тис. грн, що становить збільшення на 170,9 % порівняно з 2020 р.

Отже, на основі цієї таблиці можна зробити висновок, що компанія показала значне зростання чистого доходу, загальних доходів і чистого прибутку упродовж розглянутих років. Слід зазначити, що інші доходи та витрати демонструють значні коливання протягом років, особливо у 2022 році. Доходи збільшилися відносно 2020 року, витрати також зросли порівняно з 2020 роком. Загалом, ці показники свідчать про позитивну фінансову динаміку компанії протягом трьох років.

Згідно з даними таблиці 2.2, можна сказати, що в цілому ситуація для ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦЯ» сприятлива. Серед сильних сторін ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦЯ» можна виділити: зручне місце розташування, високу якість надаваних послуг, високу репутацію компанії, наявність постійних клієнтів, висока якість обслуговування клієнтів. Серед слабких сторін можна виділити - недостатньо використовується реклама.

Таблиця 2.3 - **SWOT-аналіз ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦЯ»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - зручне місце розташування компанії; - висока якість надаваних послуг; - висока репутація компанії; - наявність постійних клієнтів; - висока якість обслуговування клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатньо використовується реклама.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розширення асортименту послуг, що надаються; - використання реклами; - використання PR -акції. 	<ul style="list-style-type: none"> - поява конкурентів; - зниження купівельної спроможності; - інфляція.

* Розраховано за даними [25]

Для оцінки ефективності діяльності компанії проведемо аналіз фінансової стійкості та ліквідності компанії.

Ліквідність - це показник, який відображає здатність підприємства або фінансової установи виконати свої короткострокові фінансові зобов'язання шляхом конвертації активів у готівку або еквіваленти готівки.

Для оцінки ліквідності часто використовують такі показники:

Відносна ліквідність: це співвідношення між поточними активами та поточними зобов'язаннями. Воно показує, скільки активів доступно для покриття поточних зобов'язань. Зазвичай, чим вище значення цього показника, тим більша ліквідність.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності: він враховує найбільш ліквідні активи, такі як готівка та еквіваленти готівки, відносно поточних зобов'язань. Цей показник показує, наскільки здатне підприємство покрити свої поточні зобов'язання з готівки. Вище значення цього показника вказує на більшу ліквідність.

Також розраховуються показники швидкої та абсолютної ліквідності.

Ліквідність є важливим показником фінансового стану компанії. Вона допомагає визначити їхню здатність до виконання платежів та уникнення фінансових проблем.

Таблиця 2.4 - Оцінка показників ліквідності ТОВ «П***Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,17	0,27	0,18	0,01
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,13	1,07	1,02	-0,11
3. Загальний коефіцієнт ліквідності	1,13	1,09	1,05	-0,08

* Розраховано за даними [25]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає, наскільки ефективно компанія може погасити свої поточні зобов'язання за допомогою найбільш ліквідних активів, таких як готівка та еквіваленти готівки. У цьому випадку, за період з 2020 по 2021 рік, коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 0,27, що може свідчити про збільшення здатності компанії швидко погашати

зобов'язання. Проте, в 2022 році він знову зменшився до 0,18, що може вказувати на зниження ліквідності компанії.

Коефіцієнт швидкої ліквідності враховує тільки найбільш ліквідні активи. Зменшення цього показника може вказувати на зниження здатності компанії погасити зобов'язання без потреби продажу запасів. У даному випадку, коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 1,13 в 2020 році до 1,02 в 2022 році. Це може свідчити про зменшення ліквідності компанії та можливу проблему зі спроможністю погашати зобов'язання.

Загальний коефіцієнт ліквідності враховує всі активи компанії, включаючи запаси. Знову ж таки, зменшення цього показника може вказувати на зниження здатності компанії погасити зобов'язання. У даному випадку, загальний коефіцієнт ліквідності знизився з 1,13 в 2020 році до 1,05 в 2022 році. Це також може свідчити про зниження загальної ліквідності компанії.

Загалом, з даної таблиці видно, що ліквідність компанії показує тренд спадання протягом аналізованого періоду. Це може бути знаком проблем у здатності компанії швидко погашати зобов'язання. Однак, аналізовані показники ліквідності мають значення, які близькі або перевищують нормативне значення. Це вказує на досить високу ліквідність компанії.

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості досліджуваної компанії.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних відносних показників фінансової стійкості ТОВ «П*** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»***

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт автономії	0,11	0,08	0,08	-0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	9,1	12,5	12,5	3,409091
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,11	0,18	0,18	0,07
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	7,4	11	10,9	3,5

* Розраховано за даними [25]

Коефіцієнт автономії відображає відношення власного капіталу до загального капіталу компанії. Зменшення цього показника може свідчити про зростання залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності вказує на відсоток довгострокового капіталу у загальній структурі капіталу компанії. Стабільність цього показника може свідчити про стійкість фінансового стану компанії.

Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу вказує на відношення позикового капіталу до власного капіталу компанії. Зростання цього показника може свідчити про збільшення залежності компанії від позикових коштів.

Аналізуючи ці показники, можна зробити такі висновки. Коефіцієнт автономії зменшується протягом 2020-2022 років, що може свідчити про зростання залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності залишається стабільним, що свідчить про стійкість фінансового стану компанії у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу зростає протягом 2020-2021 років, але трохи знижується у 2022 році. Це може вказувати на збільшення залежності компанії від позикових коштів, але загалом показник залишається на високому рівні.

2.2 Система організації управління персоналом ТОВ «П*** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»**

Досліджувана компанія використовує конкретні технології, процедури, посадові інструкції та положення, що визначають кадрову політику. Ці документи регулюють роботу керівників різних рівнів, фахівців і робочого персоналу. Компанія використовує лінійну організаційну структуру, що означає наявність чіткої ієрархії.

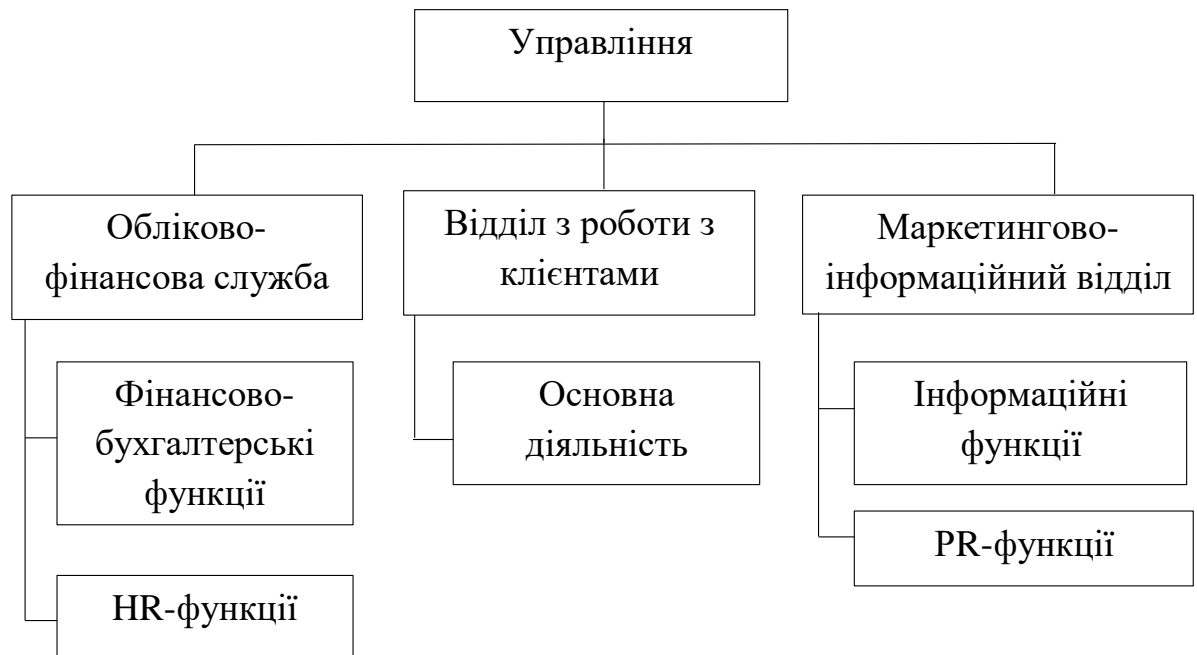


Рис. 2.1. - Організаційна структура ТОВ «П** Л*****КА ЕК*****ЦІА»**

У лінійній структурі керівники на кожному рівні мають повний контроль над своїми підрозділами та підлеглими, і вони підпорядковуються лише безпосередньому вищому керівнику. У цій структурі існує ієрархічна послідовність, де повноваження та відповідальність знижуються поступово вниз від верхнього рівня керівництва до нижніх рівнів.

Плоска лінійна структура має невелику кількість рівнів управління порівняно зі загальною чисельністю працівників. Це означає, що кожен керівник на певному рівні може мати під собою значну кількість підрозділів або працівників. З іншого боку, висока лінійна структура має більше рівнів управління порівняно з чисельністю працівників, що призводить до меншої кількості підлеглих на кожному рівні.

Перевагами лінійної структури є простота та ясність в управлінні, оскільки кожен працівник знає, до кого звертатися та які є ланцюги командування. Рішення можуть швидко прийматися, оскільки керівники мають повний контроль над своїми підрозділами.

Проте, недоліками лінійної структури є велика кількість підлеглих на кожному рівні, що може призвести до надмірної бюрократії та втрати ефективності управління. Крім того, комунікація між різними рівнями управління може бути ускладненою через багатоетапний процес передачі інформації вгору та вниз по ієрархії.

Залежно від конкретних потреб та характеристик організації, лінійна структура може бути ефективною або потребувати модифікацій для досягнення оптимального функціонування.

Аналіз основної діяльності досліджуваної компанії вказує на те, що компанія надає транспортно-експедиційні послуги. Даний процес передбачає взаємовідносини зі значною кількістю клієнтів серед яких є власники товару, отримувачі товару та, безпосередньо, перевізники.

У проведенні оцінки адміністративної структури досліджуваної компанії з'ясовано, що вона складається з трьох незалежних блоків управління: економічного, технічний та організаційного. Кожен з зазначених блоків має свого керівника, якому підпорядковується.

Зв'язки між керівниками мають два основних аспекти: лінійний та функціональний (див. рис. 2.2). Лінійні зв'язки відображають передачу управлінських рішень і інформації між лінійними керівниками, які несуть повну відповідальність за діяльність організації або її структурних підрозділів. Така структура має свої переваги, такі як швидкість ухвалення рішень, надійний контроль, зрозумілість та простота взаємодії. Однак, вона також має недоліки, такі як перевантаження керівництва, обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів і необхідність, зокрема, виконання керівником облікових та контрольних функцій.

Важливо зрозуміти, що створення оптимальної та гнучкої організаційної структури є одним з ключових аспектів успішної діяльності компанії. Ефективність підприємства в значній мірі залежить від належного складу та взаємодії підрозділів організації між собою та з іншими підрозділами.

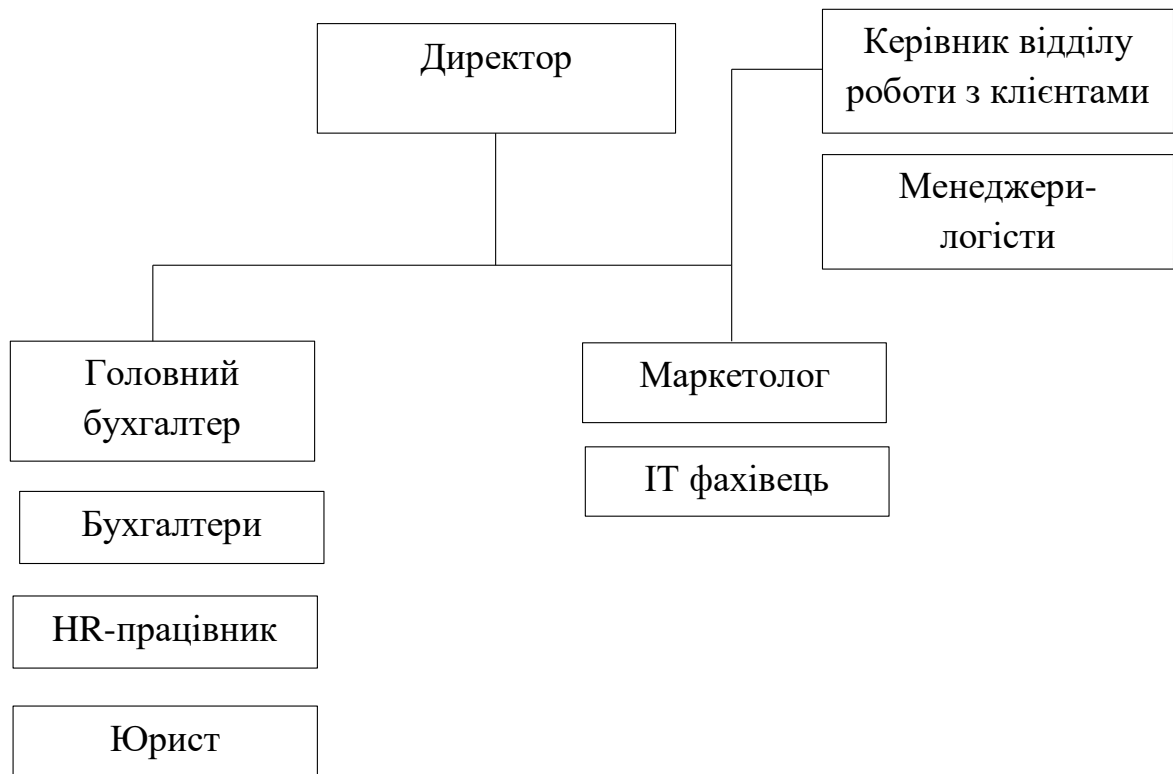


Рис. 2.2 - Структура управління ТОВ «П*** Л*****КА ЕК*****ЦІА»**

Компанія складається з 15 працівників, включаючи директора. Адміністрація включає директора та керівника відділу по роботі з клієнтами. Компаніє має інформаційно-маркетинговий відділ, що складається маркетолога та ІТ-працівника.

Для характеристики структури персоналу ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІА» було проаналізовано ряд показників та статистичний матеріал досліджуваної компанії. Опрацьовані дані містять особисті дані працівників. Використання особистих даних без погодження з їх носієм заборонено чинним законодавством, тому поданий статистичний матеріал має певні обмеження щодо можливості його оприлюднення.

Отримані дані були підсумовані та представлені у таблиці 2.6. Дана таблиця представляє показники кількості персоналу за категоріями (керівники та спеціалісти) за три останні роки. Як вже зазначалось, компанія є досить молодою та здійснює свою діяльність з 2018 року. За цей час компанія зростає як фінансово, так і щодо кількості працівників.

Таблиця 2.6. – Динаміка та структура персоналу ТОВ «П*****Л*****КА ЕК*****ЦІЯ», 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022/2020 (чол.)	Відносне відхилення 2022/2020 (%)
Персонал, всього в т.ч.	10	12	15	5	в 1,5 рази
Керівники	2	2	3	1	в 1,5 рази
Спеціалісти	8	10	12	4	в 1,5 рази

* Розраховано за даними [25]

За загальною кількістю персоналу видно, що у 2020 році було 10 осіб, у 2021 році - 12 осіб, а в 2022 році - 15 осіб. Це означає, що кількість працівників зростала протягом досліджуваного періоду.

Зокрема, кількість керівників залишалась достатньо стабільною: 2 особи в 2020 та 2021 роках, але зросла до 3 осіб у 2022 році. Це може свідчити про розширення структури управління та прийняття нових керівних кадрів, що вказує на зростання компанії.

Кількість спеціалістів також збільшувалась з часом. У 2020 році було 8 спеціалістів, у 2021 році - 10 спеціалістів, а в 2022 році - 12 спеціалістів. Це свідчить про зростання команди фахівців у цьому періоді. Під спеціалістами ми розуміє безпосередніх фахівців, бухгалтерів, менеджерів-логістів, маркетингологів, ІТ-фахівців тощо. Тобто це фахівці, які забезпечують безпосередню діяльність компанії.

Узагальнено, дані свідчать про збільшення персоналу компанії протягом трьох років, зокрема зростання числа керівників і фахівців. Це може свідчити про розширення бізнесу та збільшення робочих обсягів, що є позитивними ознаками розвитку компанії.

Аналіз кадрового складу компанії за віковою складовою проведемо у табл. 2.7. Загалом, можна констатувати, що персонал досліджуваної компанії складається з людей віком від 20 до 60 років. Основна частка керівників – 66,7 % - люди віком від 40 до 60 років.

Таблиця 2.7. – Структура та склад персоналу за віком у ТОВ «П*** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ», 2022 р.**

Група працівників за віком	Керівники		Спеціалісти	
	кількість	%	кількість	%
До 20	-	-	-	-
20-30	-	-	4	33,3
30-40	1	33,3	5	41,7
40-60	2	66,7	3	25,0
Всього	3	100	12	100

* Розраховано за даними [25]

Серед спеціалістів понад 40 відсотків – це люди віком від 30 до 40 років. Загалом, спеціалізація досліджуваної компанії базується на використанні праці досить молодого покоління. 75 % фахівців – особи віком від 20 до 40 років. Це найбільш динамічні, креативні, цілеспрямовані люди, які наділені достатнім рівнем комунікативності та націлені на результат.

Аналіз складу персоналу за гендерною ознакою вказує на те, що у 2022 р. 33,3 % від загальної кількості працівників становлять чоловіки.

Таблиця 2.8. – Розподіл персоналу за гендерною ознакою у ТОВ «П*** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ», 2022 р.**

Група працівників за гендерною ознакою	Чоловіки		Жінки	
	кількість	%	кількість	%
Керівники	1	20	2	20
Спеціалісти	4	80	8	80
Всього	5	33,3	10	66,7

* Розраховано за даними [25]

Жінки у загальній структурі зайнятих працівників у компанії становлять 66,7 %. Керівники-жінки становлять 20 % від загальної кількості працюючих жінок, а жінки-спеціалісти становлять, відповідно, 80 %.

Характеризуючи досліджувану компанію необхідно зазначити, що серед персоналу ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ» основна частина працівників мають вищу освіту. У 2020 р. працівників компанії з вищою освітою становить 70 %. У 2021 р. даний показник дещо знизився – до 66,7 %,

але у 2022 р. досягнув величини у 80 %. Більше того, працівники, які мають середню спеціальну та технічну освіту не зупинились на досягнутому та здобувають вищу освіту за різними спеціальностями у вітчизняних закладах вищої освіти.

Таблиця 2.9. – Динаміка та структура персоналу ТОВ «П*** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ» за рівнем освіти**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +,-, 2022 р. до 2020 р.	Відхилення, 2022 р. до 2020 р., %
Чисельність всього, осіб в т.ч.	10	12	15	5	150
- з вищою освітою	7	8	12	5	171,4
-з середньою спеціальною і технічною	3	4	3	0	100
Структура всього, %	100	100	100	-	-
- з вищою освітою	70	66,7	80	10	-
-з середньою спеціальною і технічною	30	33,3	20	-10	-

* Розраховано за даними [25]

Очікувана зміна чисельності працівників з вищою освітою вказує на те, що основний вид діяльності компанії зав'язаний на використанні високоінтелектуальної праці, яка передбачає постійний процес самовдосконалення та саморозвитку.

2.3. Оцінки системи мотивації персоналу в ТОВ «П*** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»**

Управління персоналом і мотивація праці в ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ» можна охарактеризувати як процес, спрямований на залучення в компанію кваліфікованих працівників, які здатні високоякісно виконувати свої обов'язки. Управління персоналом включає не тільки надання завдань співробітникам, але й активне спілкування з ними, стимулювання їх праці та забезпечення взаємовідповідності зі стратегією компанії. Працівники

ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ» є стратегічним активом для компанії.

В управлінні персоналом компанії, мотивація співробітників відіграє важливу роль. У ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ» головним стимулюючим фактором є оплата праці, яка здійснюється шляхом встановлення базових окладів. Основною метою заробітної плати є мотивування персоналу до ефективної праці, визнання трудового внеску співробітників у діяльність компанії. Крім того, у підприємстві забезпечуються безпечні умови праці, дотримання гарантій, встановлених українським законодавством і колективним договором. Для мотивації персоналу використовуються економічні методи, такі як заробітна плата та система преміювання, бонуси за обсяги та якість роботи.

Метою системи оплати в ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ» є розподіл фонду оплати праці, що одночасно мотивує працівників до ефективної праці та є економічно обґрунтованою, відповідно до цінності їхніх результатів.

Крім базової зарплати, працівники мають можливість отримувати премії та бонуси за ефективну роботу та обсяги наданих послуг. Виплати премій працівникам здійснюються відповідно до положень «Про заробітну плату» ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ». Розмір премії визначається директором компанії на основі загальних результатів діяльності та особистого внеску у роботу. Працівникам, звільненим за рішенням роботодавця або за їхнім бажанням, премія не виплачується.

Фонд заробітної плати розраховується відповідно до прийнятої форми та системи оплати праці в ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ». Цей фонд включає основну та додаткову заробітну плату і використовується протягом року.

Основна ідея системи винагороди працівників ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ», яка компенсує їхній трудовий внесок, полягає у наступному:

- базова оплата, що базується на тарифних ставках і окладах, встановлюється на основі тарифних показників;

- додаткові надбавки і премії за продуктивність праці;

- бонуси за продуктивність;

- соціальні виплати.

Працівникам виплачують премії за досягнення економічних показників, а також за залучення нових клієнтів. Творче симулювання ґрунтується на задоволенні потреб працівників у самореалізації, самовдосконаленні та самовираженні, таких як відрядження та підвищення кваліфікації.

За виняткові трудові досягнення працівників вони рекомендуються для винагородження. Винагорода має стимулювати не тільки самого працівника, але й інших, і тому вона повинна бути сприйнята колективом як справедлива.

Нагородження найкращих працівників зазвичай відбувається під час корпоративного свята в кінці року. Найкращим працівникам вручають відзнаки від керівництва компанії та подарунки. В якості подарунків використовуються сертифікати від великих компаній для придбання, наприклад, побутової техніки.

Мотивація праці полягає в створенні умов, які дозволяють працівникам задовольнити свої потреби шляхом досягнення цілей підприємства. Для того, щоб система мотивації персоналу працювала ефективно, вона повинна відображати місію, цілі та перспективи розвитку підприємства (рис. 2.4).

Якість управління персоналом та організація мотивації праці відображаються у показнику продуктивності праці. Цей показник є важливим показником ефективності як для працівників, так і для всього підприємства. Продуктивність праці можна оцінити як співвідношення між виробництвом або наданням послуг і кількістю робочих годин, витрачених на їх здійснення. Чим вища продуктивність праці, тим більше підприємство може виробляти або надавати послуг за використання тих самих ресурсів. Це сприяє збільшенню прибутку і поліпшенню конкурентоспроможності на ринку.

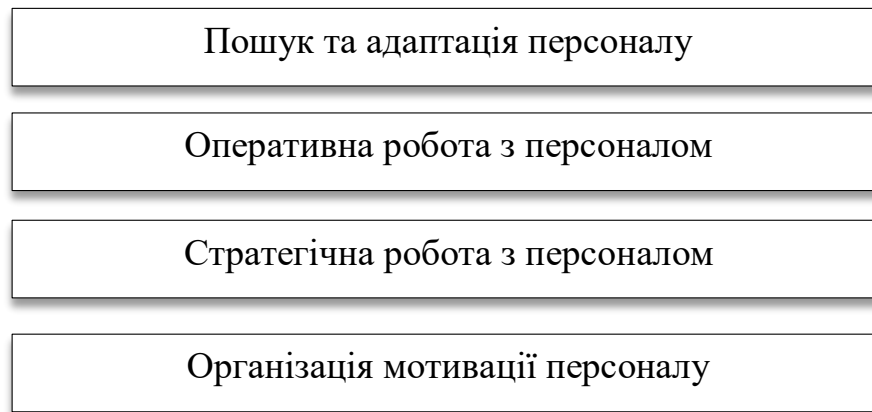


Рис. 2.3 - Функції управління персоналом

Проте, важно пам'ятати, що продуктивність праці не є єдиним критерієм, який характеризує ефективності компанії. Рівень задоволення клієнтів, добробут працівників та інші аспекти також мають велике значення для досягнення успіху у бізнесі.

Аналіз даних таблиці 2.10 свідчить, що за період з 2020 по 2022 рік, дохід від надання послуг значно зріс: з 2349 тис. грн в 2020 році до 8670,6 тис. грн в 2022 році. Це свідчить про позитивну тенденцію розвитку бізнесу і збільшення обсягу наданих послуг.

*Таблиця 2.10. – Динаміка продуктивності праці в ТОВ «П*****Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-, 2022 р. до 2020 р.
Дохід від надання послуг, тис. грн	2349	4515,2	8670,6	6321,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10	12	15	5
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	234,9	376,3	578,0	343,1

* Розраховано за даними [25]

За той же період з 2020 по 2022 рік, кількість працівників зросла з 10 осіб до 15 осіб. Це свідчить про збільшення потреби в робочій силі і може бути пов'язано зі зростанням бізнесу та розширенням діяльності компанії.

Продуктивність праці в даному контексті вимірюється як вартість вироблених товарів або послуг на одного працівника. Це дає уявлення про

ефективність використання робочої сили та виробничих ресурсів компанією. Продуктивність праці вимірюється у грошових одиницях, які створюються одним працівником. За аналізом даних, продуктивність праці збільшилася протягом трьох років: з 234,9 тис. грн/ос. в 2020 році до 578,0 тис. грн/ос. в 2022 році.

Це означає, що кожен працівник став більш ефективним у створенні вартості. Зростання продуктивності праці може бути результатом різних факторів, таких як вдосконалення процесів, використання нових технологій, підвищення кваліфікації працівників або оптимізація виробничих процесів.

Важливо зазначити, що зростання продуктивності праці є позитивним явищем, оскільки воно дозволяє компанії отримувати більше доходу при мінімальних витратах на працю. Однак, при аналізі продуктивності праці варто також враховувати інші фактори, такі як якість вироблених товарів або послуг, клієнтське задоволення та загальна ефективність бізнесу.

Загалом, аналізуючи дані таблиці, ми бачимо позитивну динаміку зростання доходу, збільшення чисельності працівників та покращення продуктивності праці протягом трьох років. Це може свідчити про успішний розвиток компанії, її здатність залучати більше клієнтів, розширювати свою діяльність та оптимізувати роботу свого персоналу для досягнення кращих результатів.

Є два взаємопов'язаних чинника, які мають значний вплив на продуктивність працівника - мотивація та умови праці. Іншими словами, якщо умови праці поліпшуються, це збільшує можливість зростання мотивації працівників та, відповідно, підвищує їх продуктивність. Варто відзначити, що оплата праці може виступати як один із важливих факторів мотивації працівників. Коли люди отримують справедливу оплату за свою роботу, вони відчувають, що їх праця цінується і вони отримують належну винагороду за свої зусилля (табл. 2.11).

За період 2020-2022 р.р. відбувалося стійке зростання всіх аналізованих показників. Фонд оплати праці збільшувався швидким темпом, зростанням на

81% у 2021 році та ще на 74% у 2022 році порівняно з попереднім роком. Це може бути результатом підвищення зарплати, розширення кадрового складу або їх комбінації.

*Таблиця 2.11. – Динаміка фонду заробітної плати ТОВ «П*****Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +,-, 2022 р. до 2020 р.
Фонд оплати праці, тис. грн	1006,6	1820,7	3184,3	2177,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10	12	15	5,0
Середньомісячна зарплата на 1 працівника, тис. грн.	8,4	12,6	17,7	9,3

* Розраховано за даними [25]

Середньооблікова чисельність працівників також збільшувалася на 20% у 2021 році та на 25% у 2022 році. У той же час, середньомісячна зарплата на 1 працівника зростала внаслідок збільшення фонду оплати праці та зміни чисельності працівників. Зарплата зросла на 50% у 2021 році та на 40% у 2022 році порівняно з попереднім роком. Ці показники свідчать про стабільне зростання витрат на оплату праці, збільшення кількості працівників та покращення рівня зарплати в організації протягом трьох років.

Існує багато методів стимулювання праці, які використовуються в організаціях для мотивації працівників і підвищення їх продуктивності. Досліджувана компанія використовує такі методи:

1. Фінансові заохочення: це включає заробітну плату, бонуси, премії та інші фінансові стимули, які спонукають працівників до досягнення поставлених цілей.

2. Кар'єрний розвиток: можливості для професійного зростання та розвитку в організації. Це може включати планування кар'єри, навчання і підвищення кваліфікації, ротацію посад тощо.

3. Визнання та похвала: встановлення системи визнання працівників, наприклад, нагородження преміями, похвалою, подяками або присвоєнням почесних звань.

4. Гнучкий графік роботи: надання працівникам можливості вибору гнучкого графіка роботи, що дозволяє їм збалансувати роботу та особисте життя.

5. Творча свобода: створення умов, що сприяють творчості і самовираженню працівників, дозволяючи їм запропонувати нові ідеї, методи та рішення.

6. Задоволеність потреб: забезпечення комфортних умов роботи, включаючи здорове середовище, адекватні умови праці, можливість самореалізації та задоволення від виконаної роботи.

7. Тимчасові заохочення: організація подій та заходів, які стимулюють працівників і допомагають підтримувати високий рівень мотивації.

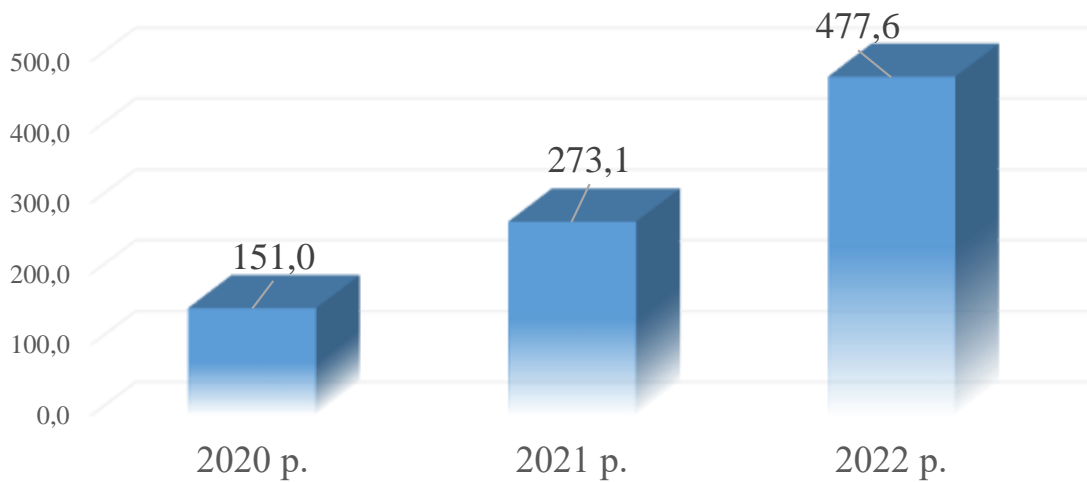


Рис. 2.4 - витрати на стимулювання працівників, тис.грн.

* Розраховано за даними [25]

Отже, результати дослідження свідчать про використання на підприємстві конкретних матеріальних методів мотивації, таких як винагороди за досягнення відповідних результатів та подарунки чи преміювання з нагоди особистих свят. Однак не спостерігається використання нематеріальних заходів, наприклад, навчання персоналу, хоча самі працівники вважають ці аспекти мотивації важливими.

Проведене дослідження, що включало опитування працівників ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ», виявило проблеми, пов'язані з задоволеністю наявними методами мотивації на підприємстві.

Достатнє фінансування працівників компанії частково обмежує можливості стимулювання персоналу, що виражаються лише у формі заробітної плати. Це пояснюється тим, що незалежно від місця роботи співробітники компанії, коли вони досягають перших двох рівнів в піраміді потреб А. Маслоу, починають потребувати комфорту, визнання і можливості самовираження. З метою кращого розуміння працівників компанії було проведено опитування, в якому респондентам пропонувалося вибрати фактори, що стимулюють їх до праці. Вони мали можливість вибрати не лише найважливіший фактор, але й декілька факторів, які, на їхню думку, значно впливають на активізацію їхньої роботи.

Результати дослідження оброблено авторами та наведено в табл. 2.12.

*Таблиця 2.12 - Результати опитування працівників ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»*

Мотивуючі фактори	важливість для робітників, %
Інтерес до роботи	28
Дружня команда	16
Задоволення від робочого процесу	13
Перспективи в кар'єрі	10
Мінімум контролю та тиску	8
Інше	8
Розуміння користі того, що ти робиш	6
Внутрішній імпульс	5
Глибоке моральне задоволення	4
Потреба в креативності та творчості	2

* Розраховано за даними [25]

Аналізуючи результати опитування та додаючи інформацію про швидку стомлюваність та сидячий спосіб життя працівників компанії, можна зробити висновок, що для працівників найбільш ефективними мотиваційними факторами є наступні:

1. Жвава зацікавленість керівництва в розвитку підприємства, реалізації все більш цікавих і складних проектів і створенні незвичайних продуктів часто є ключовими критеріями при виборі компанії для працевлаштування.

2. Професійний розвиток. Компанія створює можливості для розширення та підвищення кваліфікації співробітників. Корпоративні курси, менторство молодих співробітників і невеликі внутрішні конференції є мотивуючими факторами для співробітників, оскільки корпоративне навчання завжди проходить стримано і конкурентно.

3. Створення корпоративної культури в компанії має важливе значення, оскільки цей процес не тільки сприяє згуртуванню колективу, але також сприяє позитивному сприйняттю компанією і відображає її турботу про співробітників.

4. Використання командного підходу до роботи та проведення корпоративних свят має велике значення в умовах постійного стресу та інтелектуальної навантаженості. Регулярний відпочинок є важливим для співробітників, тому в компанії, де надаються такі умови і регулярно проводяться спільні заходи, працівники працюватимуть з більшим ентузіазмом. Крім того, цікава робота в дружньому колективі є ключовим фактором для повернення співробітників і розгляду можливостей зміни робочого місця.

5. Забезпечення комфортних умов праці, турбота про здоров'я та наявність кімнати для відпочинку є важливими аспектами. Багато працівників проводять тривалий час за персональним комп'ютером, що має негативний вплив на їх опорно-рухову систему, фігуру та зір. Тому завдання керівництва полягає в створенні максимально комфортного та ергономічного робочого місця для співробітників. Для досягнення цієї мети, варто забезпечити зручний робочий стіл, крісло з опорою для спини, килимок для миші з підставкою для зап'ястя, додатковий монітор для комп'ютера та систему стоячого робочого місця. Все це стане стимулом для співробітників залишатися в компанії, яка піклується про їх здоров'я, а також позитивно позначиться на якості їх роботи.

Аналізуючи результати анкетування щодо впливу чинників на трудову активність найманих працівників компанії встановлено, що матеріальна мотивація має суттєвий позитивний вплив на їх трудову активність (табл. 2.12).

Таблиця 2.12. – Аналіз впливу чинників стимулювання трудової активності працівників ТОВ «П*** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ», %**

Чинники мотивації	Стимулює	Знижує	Не діє
Матеріальне стимулювання	100	-	-
Моральне стимулювання	81	-	19
Командна робота	75	7	18
Інновації на роботі	38	15	47

* Розраховано за даними [25]

Результати проведеного дослідження, матеріальні методи мотивації широко використовуються в логістичній компанії. Серед них можна виокремити преміювання та виплату бонусів за результатами роботи та особистісні винагороди. Проте, нематеріальні заходи, такі як навчання персоналу, не отримують достатньо фінансування, хоча співробітники вважають їх важливими для мотивації. Дослідження також виявило негативну тенденцію: зменшується частка фонду, виділеного на стимулювання працівників, в загальному фонді оплати праці.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ТОВ «П*** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»**

3.1 Напрями та перспективи удосконалення мотивації діяльності персоналу підприємств

Однією з головних умов ефективної діяльності та розвитку вітчизняної економіки є беззаперечно забезпечення реалізації ефективного процесу управління підприємством, зокрема, персоналом. Через це особливої уваги потребує питання дослідження проблем, які характеризують та пов'язані із підвищенням трудової активності працівників, які спираються на використання його професійних вмінь та знань, досвіду роботи, кваліфікації, майстерності та інших характеристик. Це вимагає реалізації заходів з визначення основних рушійних сил, які дозволяють забезпечити активізацію трудової активності, серед яких доцільно в першу чергу виділити мотивацію, яку можна визначити як намагання працівника задовольнити свої потреби, іншими словами являє собою певний внутрішній вплив на його трудову діяльність, а також стимулювання, яке становить собою зовнішній засіб впливу на результати праці працівників, до якого прийнято відносити як матеріальні так і нематеріальні стимули. Саме тому, мотивація і стимулювання персоналу, є надзвичайно актуальними щодо забезпечення високої результативності діяльності суб'єкта господарювання, забезпечення діяльності на існуючих ринках збуту та завоювання нових, зростання конкурентних переваг роботодавця, виготовлення якісної продукції з метою найбільш оптимального задоволення потреб тощо. Саме тому, обрання ефективних способів та напрямів мотивації персоналу, яка дає можливість наростити кількісні та якісні характеристики праці, має важливе практичне значення, тому що в залежності від того, які створено умови праці та відпочинку, передбачено розмір оплати праці, мікроклімат на підприємстві, залежить і

відношення співробітника до роботи, а це і характеризує результати його трудової діяльності.

Мотивація працівників становить собою один із найважливіших чинників зростання ефективності його трудової діяльності, забезпечує формування рівня трудового потенціалу співробітника, тобто набору усіх властивостей, які визначають рівень виробничої діяльності. Мотивація формується та реалізується через проходження наступних етапів: необхідність працівника забезпечувати власні потреби та розуміння щодо можливості їх задоволення; обрання оптимального варіанту задоволення потреб; прийняття рішення щодо задоволення потреб, проведення певних дій, набуття та отримання винагороди; а отже і задоволення потреб працівником. Таким чином, основою ефективного управління персоналом на основі мотивації є певний вплив на інтереси учасників трудового процесу з метою досягнення максимальної ефективності підприємства [2]. Необхідно зазначити, що стимулювання персоналу, виступаючи найважливішою функцією управління, характеризує значення мотиваційного процесу в частині нарощення результатів трудової діяльності працівників. Типовим є поділ процесу стимулювання на матеріальне, який передбачає процес вдосконалення системи оплати праці, вручення коштовних подарунків, соціальний пакет, залучення працівників до власності підприємства та участь у розподілі його прибутку, та нематеріальне, що характеризується у розумінні цінностей співробітника для підприємства, створення працівникам умов для творчої діяльності, створення належних умов праці та відпочинку, використання програм збагачення праці. Протилежним напрямом використання впливу є застосування антистимулів, яке передбачає дестимулювання персоналу.

На даний час, одним з важливих інструментів мотивації працівників до належних результатів праці є, в перш за все, збільшення розміру заробітної плати. Разом з тим, вважаємо, що використання її як основної стимулюючої функції мало б за мету ліквідацію певного переліку серйозних недоліків, які притаманні традиційній системі оплати праці (застосування зрівнялівки при

оплаті праці кваліфікованих і некваліфікованих співробітників, недостатній рівень збільшення розміру заробітної плати порівняно з рівнем інфляції, невідповідність стимулюючих заходів трудовому внеску працівників). Таким чином, набір відповідних заходів, які спрямовані на стимулювання працівників повинні бути у прямій залежності від рівня трудового внеску співробітника працівника у розвиток та діяльність підприємстві [6].

Досвід вказує на те, що зростання розміру оплати праці, преміювання та стимулювання найманих працівників стимулюючим пакетом, який враховує результати його трудової діяльності виступає достатньо ефективним моральним стимулом. Ми наголошуємо на достатньо тісному взаємозв'язку між матеріальною формою та нематеріальною формою стимулюванням.

До прикладу, заробітна плата, як форма матеріального стимулювання позитивно впливає самооцінку найманого працівника, таким чином задовольняючи його потреби у повазі від співробітників, самоствердженні серед оточуючих та інше, тобто реалізація елементів такої форми, як нематеріальне стимулювання.

Серед найважливіших передумов ефективного матеріального стимулювання є формування ефективного співвідношення між розміром основної і додаткової заробітної плати, передбаченої нормативними документами підприємства, що створює умови для підвищення зацікавленості працівників в більш ефективній трудовій діяльності, а отже можна очікувати на зростання ефективності діяльності роботодавця та забезпечення його сталого розвитку в майбутньому.

Особливої уваги необхідно сконцентрувати на такій формі стимулювання, як нематеріальне, серед основних напрямів якого можна виділити [8, с. 62]: визнання значимості співробітника для роботодавця, наданні йому можливості в реалізації творчих вмінь та здібностей; використання програм зростання продуктивності праці та використання процедури ротації персоналу; розробка гнучкого графіку роботи, надання

безкоштовних відпусток, або відпусток з частковою оплатою працівниками, наданні безвідсоткових кредитів.

Серед досить ефективних нематеріальним стимулів можемо виділити запровадження гнучких графіків праці. При вдосконаленні соціального захисту можна створювати на підприємстві спеціальні фонди по страхуванню від хвороб і пенсійному забезпеченню тощо.

Основний зміст стратегії вдосконалення матеріального стимулювання працівників включає ряд ключових елементів:

1. Аналіз і оцінка поточної системи стимулювання. Першим кроком є детальний аналіз і оцінка поточної системи матеріального стимулювання. Це включає огляд наявних структур і політик стимулювання, вивчення пропозицій працівників та оцінку їх задоволеності та мотивації. Цей аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони поточної системи та визначити області для подальшого вдосконалення.

2. Встановлення конкретних цілей і вимог. Наступним кроком є встановлення чітких цілей і вимог, які мають бути досягнуті через матеріальне стимулювання. Ці цілі повинні бути спрямовані на покращення продуктивності, якості роботи, ефективності, творчості та інших ключових аспектів діяльності підприємства.

3. Розробка гнучкої системи стимулювання. Ефективна стратегія матеріального стимулювання передбачає розробку гнучкої системи, яка враховує потреби та особливості працівників. Це може включати різноманітні форми стимулів, такі як фінансові премії, бонуси, акції, опції на акції, підвищення заробітної плати, надання додаткових вихідних днів, можливості професійного розвитку тощо. Важливо забезпечити гнучкість і індивідуальний підхід до стимулювання різних категорій працівників.

4. Зв'язок стимулювання з досягненнями та результатами. Ефективна стратегія стимулювання повинна бути прозорою та справедливою. Вона повинна бути прив'язана до конкретних досягнень та результатів працівників. Наприклад, можуть бути встановлені метрики продуктивності, які

використовуються для визначення винагороди. Це дозволяє стимулювати працівників до досягнення високих стандартів та показників роботи.

5. Постійне вдосконалення та оцінка системи. Останній елемент стратегії включає постійне вдосконалення та оцінку системи матеріального стимулювання. Необхідно здійснювати моніторинг ефективності стимулювання, збирати зворотний зв'язок від працівників, аналізувати результати та вносити необхідні корективи. Система повинна бути гнучкою і готовою відповідати змінам у вимогах і потребах підприємства та працівників.

Ці елементи допоможуть підприємству створити ефективну та мотивуючу систему матеріального стимулювання, яка сприяє досягненню стратегічних цілей та задоволенню потреб працівників.

Цілі працівника в процесі вдосконалення системи матеріального стимулювання можуть бути індивідуальними, ініційованими підприємством або результатом діалогу між працівниками та керівництвом. Важливо враховувати ці цілі при розробці та реалізації стратегії стимулювання, щоб забезпечити ефективну мотивацію та задоволення працівників.

До досить дієвих способів матеріального стимулювання можна віднести оплату за навчання персоналу, сприяння та стимулювання підвищення кваліфікації, безкоштовне харчування, повна або часткова оплата проїзду, безоплатне використання спортзалу, відзначення цінними подарунками й туристичними путівками. Відзначати співробітників доцільно за результатами та особливими внесками в підсумки діяльності суб'єкта господарювання або в якості стимулювання співробітника до підвищення результативності його діяльності [15, с. 105; 12; 17, с. 89].

На даний час досить ефективним інструментом активізації діяльності працівників можемо назвати: створення дієвого механізму мотивації та стимулювання, який базується не лише на матеріальних чинниках, зокрема, гідна оплата праці, преміювання за підсумками діяльності, використання системи доплат, а також інших форм матеріального заохочення.

Таблиця 3.1 - Формування стратегії матеріального стимулювання

Дія	Суть	Зміст
Цілі підприємства	Збільшення продуктивності праці	Одна з головних цілей системи матеріального стимулювання полягає у стимулюванні працівників до підвищення продуктивності праці. Це можна досягти, пропонуючи привабливі фінансові стимули, такі як премії, бонуси або підвищення заробітної плати на основі досягнення поставлених цілей.
	Залучення та збереження талановитих працівників	Іншою важливою метою системи матеріального стимулювання є залучення та збереження висококваліфікованих та талановитих працівників. Для досягнення цієї мети підприємство може пропонувати конкурентоспроможну заробітну плату, бонуси за досягнення високих показників результативності та розвиток кар'єри.
	Мотивація до досягнення поставлених цілей	Система матеріального стимулювання спрямована на мотивацію працівників до досягнення поставлених цілей та виконання завдань організації. Це можна здійснити через встановлення премій за досягнення цілей, бонусів за високу результативність або інших форм винагороди за ефективну роботу.
	Збереження здоров'я та безпеки працівників	Система матеріального стимулювання також може включати заходи, спрямовані на збереження здоров'я та безпеки працівників. Наприклад, підприємство може надавати бонуси або премії за безаварійну роботу, дотримання правил безпеки та виконання норм здоров'я на робочому місці.
	Стимулювання творчого мислення та інноваційності	Деякі підприємства використовують систему матеріального стимулювання для спонукання працівників до творчого мислення та інноваційності. Це може включати надання премій або бонусів за внесок у розвиток нових ідей, впровадження нових технологій або покращення робочих процесів.
Цілі працівника	Збільшення заробітної плати	Одні з основних цілей працівників можуть полягати в отриманні більш високої заробітної плати та фінансових винагород. Вони можуть прагнути до підвищення свого рівня заробітної плати шляхом отримання премій, бонусів або інших фінансових стимулів, пов'язаних з їх продуктивністю та результатами роботи.
	Професійний розвиток	Багато працівників мають ціль удосконалювати свої професійні навички та отримувати можливості для розвитку. Вони можуть бажати отримати стимули, такі як фінансування навчання, тренінги, семінари або підтримку для отримання сертифікатів та дипломів, що допоможуть їм у підвищенні кваліфікації та кар'єрному зростанні.
	Визнання та мотивація	Продуктивні працівники можуть прагнути отримати визнання за свою працю та досягнення. Вони можуть вважати важливим отримувати нагороди, похвали та премії, що відзначають їхній внесок у розвиток підприємства та досягнення поставлених цілей.
	Баланс між роботою та особистим життям	Для деяких працівників цілком може бути забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Вони можуть цінувати стимули, такі як гнучкий графік роботи, додаткові вихідні дні, можливість відпусток або інші фактори, що допомагають їм забезпечити гармонію між професійними та особистими обов'язками.

Крім того, важливим є використання і нематеріальних форм, зокрема, створення умов для кар'єрного зростання, сталі взаємовідносини найманого

працівника з роботодавцем, визнанням власних досягнень на підприємстві, поліпшення умов праці та охорона праці.

Поєднання матеріального грошового стимулювання, матеріального негрошового стимулювання та морального стимулювання працівників може бути ефективним підходом до мотивації працівників в організації. Кожен з цих видів стимулювання має свої особливості та може впливати на працівників по-різному.

Таблиця 3.2 – Розробка заходів з мотивації працівників компанії

Напрями побудови ефективної системи мотивації працівників у ТОВ «ІП*****КА ЕК*****ЦІЯ»	<p style="text-align: center;">Матеріальне грошове стимулювання</p> <p>передбачає: виплату фінансових премій, бонусів, підвищення заробітної плати або інших фінансових пільг працівникам за досягнення певних результатів, які сприяють успішній діяльності організації. Грошові стимули можуть бути досить мотивуючими, оскільки працівники бачать прямий зв'язок між своїми зусиллями та отриманням фінансової винагороди.</p>
	<p style="text-align: center;">Матеріальне негрошове стимулювання</p> <p>охоплює: надання працівникам інших матеріальних благ або пільг, які не пов'язані безпосередньо з грошима. Це може включати, наприклад, надання корпоративних автомобілів, мобільних телефонів, послуг здоров'я або фітнес-центрів, пільгові програми поселення, стипендії на освіту, путівки у відпустку тощо. Такі стимули дозволяють працівникам відчувати додаткову цінність, забезпечують комфорт і сприяють їхньому задоволенню від роботи.</p>
	<p style="text-align: center;">Моральне стимулювання</p> <p>включає в себе: визнання, похвалу, подяку та надання можливостей для особистого та професійного зростання. Це може бути досягнуте через похвалу за виконану роботу, надання можливостей для участі в проєктах важливих для працівника, забезпечення його автономії та впливу на рішення, а також надання можливостей для професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання. Моральне стимулювання є важливим, оскільки воно допомагає зміцнити почуття задоволеності та самооцінки працівника, сприяє його залученню до роботи та розвитку внутрішньої мотивації.</p>

Ефективне поєднання цих трьох видів стимулювання може забезпечити багатогранний підхід до мотивації працівників, задовольняючи їхні потреби як на матеріальному, так і на психологічному рівнях. Кожна організація повинна розглядати ці фактори, враховуючи свої цілі, цінності та особливості

працівників, для створення ефективної системи стимулювання, що сприятиме досягненню успіху.

Дослідження вказують на те, що передумовою ефективної діяльності будь-якого підприємства є створення життєздатної та дієвої системи мотивації і стимулювання співробітників спираючись на поєднання матеріальних і нематеріальних способів впливу на результативність діяльності найманих працівників. Застосування дієвих способів мотивації та стимулювання працівників дозволить сформулювати та використати науково обґрунтовані методи зростання ефективності якісних і кількісних показників праці. Комплексне поєднання матеріальних та моральних способів та форм стимулювання дозволяє посилити мотиваційні ефекти та збільшити результативність діяльності компанії за рахунок людського чинника.

3.2 Формування ефективної системи мотивації праці персоналу

Сприятливі умови функціонування, унікальні природні ресурси та природно-кліматичні умови створюють можливості для сталого та ефективного розвитку економіки України. Розробка державних та регіональних програм, які забезпечують регулювання та розвиток аграрної сфери окремого регіону та держави в цілому, створює умови не лише для налагодження міжнародної наукової співпраці з науковими та виробничими організаціями за кордоном, а й зробити підприємства джерелом отримання інформації щодо сучасного підприємництва, але й привабливим місцем праці.

Формування та використання інтелектуального та людського потенціалу підприємств більшою мірою регламентуються ефективністю менеджменту мотивацією персоналу.

Розгляд теоретичних та практичних основ менеджменту управління персоналом на підприємствах доцільно розпочати з врахування особливостей еволюції та сучасних тенденції розвитку теоретичних засад мотивації персоналу. Аналізуючи сучасні теорії мотивації в більшості своїй

зосереджуються на створенні та використанні трудового потенціалу підприємства, посиленні стимулів та мотивації працівників до їх участі в менеджменті підприємства. Доцільно зазначити, що ефективна модель мотивації займає основне місце в ряді проблем якості життя в розумінні сучасного взаємозв'язку економічного розвитку підприємства та людського розвитку. Основною метою мотивації праці забезпечення активізації професійної діяльності працівників, стимулювання їх належного виконання поставлених задач та завдань. Але цього замало, якщо відповідні результати мотивації не спрямовані на підвищення ефективності діяльності та розвиток підприємств [9, с. 185].

Розглядаючи мотивацію до праці на рівні підприємств, як комплекс стимулів для працівників (економічних та моральних), створення умов для активних дій, використання творчого потенціалу працівників, підвищення кваліфікації персоналу, можливостей кар'єрного росту [16, с 130].

Розрізняють внутрішню та зовнішню (інтровертну та екстравертну) мотивацію та розглядають важелі ефективності мотивації для заохочення та відновлення [16, С. 132].

Формування ефективної системи мотивації праці персоналу є ключовим фактором для досягнення високої продуктивності і задоволеності працівників. Для створення ефективної системи мотивації праці необхідно здійснити ряд заходів, які передбачають наступні кроки.

1. Встановлення чітких цілей. Працівники повинні знати, які цілі їм потрібно досягти і як їхні внески сприятимуть досягненню загальних цілей організації. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними та пов'язаними зі стратегією компанії.

2. Система винагород. Розробити систему винагород, яка враховує досягнення працівників. Це можуть бути фінансові стимули, такі як премії, бонуси або підвищення заробітної плати, або нематеріальні стимули, такі як визнання, похвали, можливості професійного розвитку або гнучкий графік роботи.

3. Розвиток кар'єри. Працівники повинні розуміти принципи та можливості розвиватися і просуватися по службі. Необхідно розробити програми навчання та розвитку, сприяти участі в семінарах, тренінгах та конференціях. Надавати можливість працівникам брати участь у проектах, які розширяють їхні навички та досвід.

4. Комунікація і зворотний зв'язок: Передбачає формування відкритої та ефективної комунікації з працівниками. Важливо створити механізми для збору зворотного зв'язку, які допоможуть зрозуміти потреби і проблеми працівників. Доцільно регулярно проводити зустрічі, в яких обговорюються питання, які стосуються роботи та особистих цілей працівників.

5. Тимплейт і співпраця. Сприятлива робоча атмосфера, в якій співпраця та командна робота є важливими – запорука ефективної роботи команди. Доцільно розробити систему винагород та визнання за досягнення командних цілей, створити можливості для працівників брати участь у прийнятті рішень та розв'язанні проблем.

6. Розуміння і задоволення потреб працівників. Необхідно враховувати індивідуальні потреби та бажання працівників. Враховуйте різноманітність мотиваційних факторів і надайте можливість працівникам працювати згідно з їхніми сильними сторонами та інтересами.

7. Постійне вдосконалення системи мотивації: Систему мотивації слід постійно аналізувати, оцінювати та вдосконалювати на основі опитування, оцінки задоволеності працівників та виправлення, якщо це необхідно.

Ефективна система мотивації праці персоналу має бути адаптована до конкретних потреб і особливостей організації. Залучення працівників до процесу формування системи мотивації може допомогти забезпечити її ефективність та успішність.

Розробка ефективної системи винагород та стимулів для працівників транспортно-експедиційної компанії може сприяти збереженню талановитих працівників, підвищенню продуктивності та досягненню організаційних цілей. Ось кілька ідей, які можуть бути використані в такій системі:

Бонуси за досягнення цілей: Встановіть метрики, які відображають успіх роботи працівника, наприклад, кількість успішно здійснених доставок, виконання графіка руху або зниження негативних інцидентів. Надайте бонуси або премії працівникам, які досягають або перевищують ці метрики.

Програма визнання: Створіть програму визнання, де працівники можуть отримувати формальні або неформальні визнання за свої зусилля та внесок. Наприклад, можна встановити "Працівник місяця" або нагороджувати працівників за відгуки клієнтів чи позитивні результати аудиту.

Професійний розвиток: Надайте можливості для професійного зростання своїм працівникам, наприклад, фінансуйте навчання, семінари або курси з покращення навичок. Це покаже вашу інвестицію в їхнє майбутнє і спонукатиме їх до саморозвитку.

Гнучкий графік роботи та відпустки: Забезпечте працівникам можливість гнучкого робочого графіку або дозвольте їм використовувати додаткові відпустки або вихідні дні за досягнення певних цілей або за доброю роботою. Це сприятиме балансу між роботою та особистим життям.

Матеріальні стимули: Розгляньте можливість надання матеріальних стимулів, таких як премії, бонуси або знижки на послуги компанії, для працівників, які продемонстрували високу продуктивність, ефективність та відданість.

Кар'єрні перспективи: Створіть чітку систему кар'єрного росту та розвитку в компанії. Пропонуйте працівникам можливості зростання, переведення на вищу посаду або участь у проектах, що дозволяють розвивати їхні професійні навички та досвід.

Важливо регулярно оцінювати та адаптувати систему винагород та стимулів, забезпечуючи її відповідність потребам працівників та організаційних цілей. Крім того, враховуйте індивідуальні потреби та вподобання працівників, щоб система була максимально ефективною.

Основні функціональні сфери, показники ефективності та інструменти управління мотивацією праці персоналу показано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 Параметри ефективності та орієнтовані на них засоби управління мотивацією праці

Функціональні сфери	Показники ефективності	Заходи, засоби посилення мотивації	Складові мотивації
Господарсько-виробнича	<ul style="list-style-type: none"> - обсяг доходу від наданих транспортно-експедиційних послуг; - якість транспортно-експедиційних послуг; - витратомісткість послуги; 	- впровадження преміювання	Економічна
		- становлення прогресивних форм управління та обслуговування	Адміністративна
		- довгострокова співпраця	Внутрішня
Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> - обсяги доходу і прибутку; - рентабельність; - ділова активність; - фінансова стійкість; - ліквідність та платоспроможність; - капіталізація матеріально-технічної бази 	- розвиток культури поведіння з матеріально-технічними цінностями;	Внутрішня
		- навчання фінансовій грамотності	Адміністративна
Інтелектуально-кадрова та соціальна	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт формування і використання інтелектуального капіталу; - професійно-кваліфікаційний рівень персоналу; - рівень соціальної захищеності працівників; - стабільність персоналу 	- фінансування навчання;	Внутрішня
		- реалізація заходів соціальної відповідальності;	Економічна
Технологічна	<ul style="list-style-type: none"> - якість та стандартизація бізнес-процесів надання транспортно-експедиційних послуг; - раціональність організаційної структури управління; - сучасність технологій; 	- формування сприятливого психологічного клімату	Внутрішня
		- покращення соціально-побутових умов працівників	Економічна
Інвестиційно-інноваційна	<ul style="list-style-type: none"> - якість та стандартизація бізнес-процесів надання транспортно-експедиційних послуг; - раціональність організаційної структури управління; - сучасність технологій; 	- запровадження гнучких умов зайнятості;	Економічна
		- фінансування програм підвищення кваліфікації персоналу	Внутрішня
Інвестиційно-інноваційна	<ul style="list-style-type: none"> - рівень інвестиційної активності; - ефективність інвестицій; - частка нематеріальних активів в структурі капіталу; - приріст доходу від витрат на інновації 	- тренінги, коучинги	Внутрішня
		- участь персоналу у прибутках за умов спільного інвестування;	Економічна
Інтерфейсна	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентоспроможність транспортно-експедиційних послуг; - рівень соціальної відповідальності бізнесу; - чисельність клієнтів; - обсяги інвестування у розвиток територій 	- маркетингові заходи	Економічна
		- підтримка активності працівників;	Внутрішня
		- участь в управлінні програмами кластеризації і міжгалузевої співпраці	Адміністративна

Показники ефективності мотивації можуть бути різними і залежать від конкретних цілей та контексту організації. Ось декілька загальних показників, які можуть бути використані для оцінки ефективності мотивації:

Рівень задоволеності співробітників. Для цього необхідно проводити опитування або анкетування серед співробітників, щоб виміряти їхню загальну задоволеність роботою, командою та організацією.

Рівень залученості співробітників. Доцільно здійснювати вимірювання рівня залученості співробітників, що допомагає визначити, наскільки вони відчують себе зв'язаними з метою організації, чи доповідаються вони своїм роботодавцям та наскільки залучені до своєї роботи.

Рівень зменшення текучості кадрів. Прикладом ефективною мотивації є здатність компанії зберегти своїх талановитих співробітників і запобігти їх відходу до конкурентів. Текучість кадрів можна виміряти за допомогою показників, таких як рівень звільнень та перехід до інших компаній.

Оцінка рівня текучості персоналу в організації вимагає аналізу даних щодо приходу та відходу працівників. Існує кілька способів оцінки текучості персоналу, і кожен з них може бути використаний залежно від доступних даних та цілей оцінки.

Обчислення рівня текучості полягає у вимірюванні співвідношення кількості працівників, які покинули організацію (відходи) до загальної кількості працівників. Для цього вам знадобиться інформація про кількість нових працівників, які найнялися, і кількість працівників, які покинули компанію. Доцільно обчислювати текучість персоналу, поділивши кількість вихідних працівників на середню кількість працівників у визначений період часу і помноживши на 100 для вираження у відсотках.

Аналіз причин текучості включає докладне вивчення причин, з яких працівники покидають організацію. Це може включати проведення анкетування, співбесіди зі звільненими працівниками, аналіз звітів про вихід працівників тощо. Це допомагає ідентифікувати основні проблеми або недоліки в організації, які можуть призводити до текучості персоналу.

Одним з факторів, які впливають на текучість персоналу, є задоволеність працівників роботою і умовами роботи. Використання анкет або опитувань працівників щодо їхнього рівня задоволеності може допомогти оцінити потенційну текучість персоналу. Важливо збирати ці дані анонімно і забезпечити відкритий та довірливий процес. Натомість, регулярний моніторинг показників, таких як середня тривалість роботи в організації, середній вік працівників, кількість працівників, які покидають організацію тощо, може допомогти відстежувати зміни в рівні текучості персоналу та виявляти тренди.

Ці методи можуть бути використані окремо або в комбінації для оцінки рівня текучості персоналу. Важливо збирати достовірні дані та проводити аналіз систематично, щоб отримати більш об'єктивне уявлення про текучість персоналу в організації.

Наступним показником, який визначає ефективність - продуктивність та якість роботи. Ефективно мотивовані співробітники часто проявляють вищу продуктивність і досягають вищих стандартів якості роботи. Вимірювання цих показників може включати аналіз показників продуктивності, якість виконаної роботи, зменшення помилок тощо.

Разом з цим, необхідно пам'ятати, що мотивовані співробітники зазвичай проявляють бажання розвиватися та зростати у своїй кар'єрі. Можна оцінювати рівень участі співробітників у програмах розвитку, їх участь у навчальних заходах або отримання нових навичок.

Ці показники можуть бути використані для оцінки ефективності мотиваційних стратегій та допомагати виявити області, де можуть бути внесені зміни для поліпшення мотивації та результативності співробітників.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання кваліфікаційної роботи на тему «Організація мотивації праці на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «П***** Л*****КА ЕК*****ЦЯ» м. Львів» було проведено дослідження та аналіз системи мотивації персоналу в зазначеному товаристві.

1. Мотивація трудової діяльності, розуміння її внутрішніх механізмів створює передумови для реалізації ефективної політики в галузі праці, що має незаперечний вплив на підвищення продуктивності праці.

2. Аналізуючи фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «П***** Л*****КА ЕК*****ЦЯ» доцільно відмітити. Показники, які характеризують фінансово-економічний стан досліджуваної компанії показують суттєву позитивну динаміку.

У 2020 р. чистий дохід становив 2349,0 тис.грн. У 2021 році чистий дохід збільшився до 4515,2 тис. грн., що означає зростання на 92,1% порівняно з 2020 р. У 2022 р. чистий дохід продовжив зростати до 8670,6 тис. грн, що становить збільшення на 269,2% порівняно з 2020 р.

Чистий прибуток, як основний фінансовий показник результативності діяльності у 2020 р. становив 556,9 тис. грн. У 2021 р. цей показник збільшився до 731,6 тис. грн., що означає зростання на 31,4 % порівняно з 2020 р. У 2022 р. чистий прибуток продовжив зростати до 1507,4 тис. грн, що становить збільшення в 1,7 порівняно з 2020 р.

3. Компанія складається з 15 працівників, включаючи директора. Адміністрація включає директора та керівника відділу по роботі з клієнтами. Компаніє має інформаційно-маркетинговий відділ, що складається маркетолога та ІТ-працівника. За загальною кількістю персоналу видно, що у 2020 році було 10 осіб, у 2021 році - 12 осіб, а в 2022 році - 15 осіб. Це означає, що кількість працівників зростала протягом досліджуваного періоду. Кількість керівників залишалась достатньо стабільною: 2 особи в 2020 та 2021 роках, але зросла до 3 осіб у 2022 році.

4. Персонал досліджуваної компанії складається з людей віком від 20 до 60 років. Основна частка керівників – 66,7 % - люди віком від 40 до 60 років. Серед спеціалістів понад 40 відсотків – це люди віком від 30 до 40 років. Загалом, спеціалізація досліджуваної компанії базується на використанні праці досить молодого покоління. 75 % фахівців – особи віком від 20 до 40 років. Це найбільш динамічні, креативні, цілеспрямовані люди, які наділені достатнім рівнем комунікативності та націлені на результат.

5. У 2022 р. 33,3 % від загальної кількості працівників становлять чоловіки. Жінки у загальній структурі зайнятих працівників у компанії становлять 66,7 %. Керівники-жінки становлять 20 % від загальної кількості працюючих жінок, а жінки-спеціалісти становлять, відповідно, 80 %.

6. Основна частина працівників мають вищу освіту. У 2020 р. працівників компанії з вищою освітою становить 70 %. У 2021 р. даний показник дещо знизився – до 66,7 %, але у 2022 р. досягнув величини у 80 %. Більше того, працівники, які мають середню спеціальну та технічну освіту не зупинились на досягнутому та здобувають вищу освіту за різними спеціальностями у вітчизняних закладах вищої освіти.

7. Фонд оплати праці збільшувався швидким темпом, зростанням на 81% у 2021 році проти 2020 р. та ще на 74% у 2022 році порівняно з 2021 р. Середньомісячна зарплата на 1 працівника зростала внаслідок збільшення фонду оплати праці та зміни чисельності працівників. Зарплата зросла на 50% у 2021 році та на 40% у 2022 році порівняно з попереднім роком. Ці показники свідчать про стабільне зростання витрат на оплату праці, збільшення кількості працівників та покращення рівня зарплати в організації протягом трьох років.

8. Досліджувана компанія використовує такі методи стимулювання персоналу: 1. Фінансові заохочення; 2. Кар'єрний розвиток; 3. Визнання та похвала; 4. Гнучкий графік роботи; 5. Творча свобода; 6. Задоволеність потреб; 7. Тимчасові заохочення.

9. Витрати на стимулювання персоналу становили у 2020 р. – 151,0 тис.грн., у 2021 р. – 273,1 тис.грн. та 477,6 тис.грн у 2022 р. Витрати на

матеріальне стимулювання протягом досліджуваного періоду зросло у 3,2 рази.

10. Матеріальні методи мотивації широко використовуються в досліджуваній логістичній компанії. Серед них можна виокремити преміювання та виплату бонусів за результатами роботи та особистісні винагороди. Проте, нематеріальні заходи, такі як навчання персоналу, не отримують достатньо фінансування, хоча співробітники вважають їх важливими для мотивації. Дослідження також виявило негативну тенденцію: зменшується частка фонду, виділеного на стимулювання працівників, в загальному фонді оплати праці.

Для створення ефективної системи мотивації праці необхідно здійснити ряд заходів, які передбачають наступні кроки.

1. Встановлення чітких цілей.
2. Система винагород.
3. Розвиток кар'єри.
4. Комунікація і зворотний зв'язок.
5. Тимплейт і співпраця.
6. Розуміння і задоволення потреб працівників.
7. Постійне вдосконалення системи мотивації.

Розробка ефективної системи винагород та стимулів для працівників транспортно-експедиційної компанії включає: 1. Бонуси за досягнення цілей. 2. Програма визнання. 3. Професійний розвиток. 4. Гнучкий графік роботи та відпустки. 5. Матеріальні стимули. 6. Кар'єрні перспективи.

Бібліографічний список

1. Адізес І. Ідеальний керівник: Чому ви не можете ним стати, і що робити з цього приводу: Нова парадигма менеджменту. К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. 266 с.
2. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53-58.
3. Акулов М. Г. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2012. 328 с.
4. Армстронг М. Менеджмент: методи та прийоми. К.: Знання-Прес, 2006. 876 с.
5. Бабчинська О. І., Настечина С. В. Зарубіжний досвід мотивації персоналу та його впровадження на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=38898>.
6. Волевач Л. М. Використання мотивації у практичному менеджменті. *Наука і економіка*. 2009. № 3(15). С. 177-181.
7. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць. Вип. 2(33). К., 2008. С. 94-97.
8. Дороніна М. С., Григоренко А. М. Психологія управління : навч. посібн. Ч. 1. Харків: Вид. ХДЕУ, 2014. 102 с.
9. Дядик Т. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Полтава: ФОП Говоров С. В, 2008. 344 с.
10. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. К.: УФІМБ, 2002. 543 с.
11. Залознова Ю.С. Формування та розвиток системи управління персоналом вугільних шахт: моногр. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2010. - 444 с.
12. Калініченко А. В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 417-420.

13. Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації праці. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>.
14. Колот А. М. Мотивація персоналу : підр. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
15. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібн. К.: КНЕУ, 2002. 154 с.
16. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підр. К.: КНЕУ, 2012. 397 с.
17. Костишина Т. А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 389 с.
18. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К.: «Кондор», 2005. 308 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.if.ua/book/45/3149.html>.
19. Маслоу А. Мотивація та особистість. - Х., 1998.
20. Менеджмент : навч. посіб. / За ред. С.І. Михайлова. Вінниця: НОВА КНИГА, 2006. - 416 с.
21. Мескон М. Основи менеджменту. К.: Справа, 1997. 702 с.
22. Пересипкіна Н. Чому негативні стимули не працюють [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsyuyut/>
23. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посібн. К.: Професіонал, 2010. 432 с.
24. Травін В.В., Дятлов В.А. Основи кадрового менеджменту: практ. посібн. 3-е вид., випр. і доп. К.: Справа, 2001. 336 с.
25. Фінансова звітність товариства з обмеженою відповідальністю «П***** Л*****КА ЕК*****ЦІЯ»
26. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
27. Шевченко В.С. Особливості управління персоналом підприємств будівельної галузі в умовах інноваційного розвитку. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції "Розвиток національних економік в умовах глобальної нестабільності". Одеса, 2013. С. 161-163.