

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАБІЛЬНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ

Виконала: студентка 4 курсу
Групи ПТБД-41
Спеціальності 076 Підприємництво та
торгівля
Гоцуляк Віолета Артемівна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, доцент
кафедри підприємництва,
торгівлі та прикладної економіки
Ємець О.І.

Рецензент:
д.е.н., професор, завідувач
кафедри менеджменту і маркетингу
Романюк М.Д.

Зміст

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	5
1.1. Значення та роль мотивації у процесі управління підприємством	5
1.2. Сучасні підходи до мотивації трудової діяльності	16
1.3. Застосування індивідуальних та колективних факторів мотивації для забезпечення стабільності компанії	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЮТІМ»	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	43
2.2. Структура персоналу підприємства	54
2.3. Оцінка поточної системи управління персоналом	57
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЮТІМ»	66
3.1. Шляхи вдосконалення індивідуальних та групових факторів мотивації для забезпечення стабільності функціонування компанії	66
3.2. Обґрунтування необхідності реалізації запропонованих заходів на ТОВ «ЮТІМ» та аналіз їх економічної доцільності	73
Висновок	80
Список використаних джерел	82
Додатки	85

Вступ

Актуальність теми. У сучасних умовах економічної нестабільності, жорсткої конкуренції та швидких змін у середовищі бізнесу важливим завданням будь-якої компанії є забезпечення її стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Ключовим фактором досягнення цієї мети виступає персонал – основний ресурс, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей організації.

Мотивація та стимулювання персоналу є важливими інструментами управління, що сприяють підвищенню продуктивності праці, залученості працівників та їх задоволення професійною діяльністю. Дослідження показують, що компанії, які ефективно використовують механізми мотивації та стимулювання, досягають кращих результатів у фінансовій, операційній і соціальній сферах.

Однак в умовах глобалізації та цифровізації з'являються нові виклики, які вимагають переосмислення традиційних підходів до мотивації. Зокрема, важливими стають адаптація мотиваційних систем до різних поколінь працівників, використання технологій для стимулювання залученості та розвиток нематеріальних форм мотивації.

Актуальність теми також підкріплюється потребою розробки індивідуальних підходів до стимулювання персоналу залежно від специфіки галузі, корпоративної культури та рівня організаційного розвитку.

Метою роботи є дослідження ролі мотивації та стимулювання персоналу в забезпеченні стабільності функціонування компанії ТОВ «Ютім», а також розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації для підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення стійкості організації. Для досягнення мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

- визначити теоретичне значення та роль мотивації;
- дослідити сучасні підходи до мотивації трудової діяльності;
- проаналізувати застосування індивідуальних та колективних факторів мотивації;

- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Ютім»;
- оцінити поточну систему управління персоналом;
- розробити шляхи вдосконалення індивідуальних та групових факторів мотивації для забезпечення стабільності функціонування компанії;
- обґрунтувати необхідність реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення мотивації персоналу та провести аналіз їх економічної доцільності на ТОВ «ЮТИМ».

Об`єктом є процеси мотивації та стимулювання персоналу в ТОВ «Ютім» у контексті їх впливу на стабільність функціонування підприємства.

Предметом дослідження є методи, механізми та інструменти мотивації та стимулювання персоналу, які використовуються в ТОВ «Ютім», а також їхній вплив на стабільність функціонування та розвиток підприємства.

Методи дослідження. Аналіз наукової літератури, метод системного аналізу, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, метод спостереження, моделювання, порівняльний аналіз.

Наукова новизна. Удосконалено підходи до аналізу системи мотивації та стимулювання персоналу з урахуванням особливостей діяльності ТОВ «Ютім».

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «Ютім» для вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та зростанню задоволеності працівників.

Структура та обсяг бакалаврського дослідження обумовлені метою та його завданнями. Робота складається зі вступу, 3 розділів, 8 підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 56 найменувань. Роботу викладено на 91 сторінці друкованого тексту, що містить 34 таблиці, та 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Значення та роль мотивації у процесі управління підприємством

Управління персоналом на сьогодні є однією з найважливіших функцій управління підприємством, адже від його ефективності залежить не тільки досягнення стратегічних цілей організації, але й її конкурентоспроможність на ринку. Якісне управління персоналом вимагає від менеджера здатності правильно підбирати кадри, навчати їх, а також мотивувати до досягнення високих результатів. Здатність мотивувати працівників є ключовим фактором для розвитку як окремої особистості, так і для досягнення загальних цілей підприємства, оскільки сприяє підвищенню їх індивідуальних здібностей та спрямуванню зусиль на виконання завдань організації.

Мотивація персоналу є надзвичайно важливою темою для дослідження, оскільки безпосередньо впливає на успіх діяльності будь-якої організації, розвиток економіки країни і рівень добробуту громадян. В умовах сучасної конкуренції та економічної нестабільності правильне управління трудовими ресурсами стає необхідністю для забезпечення стійкості підприємства. Ефективне управління персоналом передбачає глибоке розуміння мотивів і потреб працівників, що дозволяє коректно застосовувати стимулюючі фактори до трудової діяльності.

Мотивація в управлінні персоналом є потужним інструментом, що дозволяє налаштувати працівників на досягнення високих результатів. Вона стає дієвою лише за умови, що політика мотивації побудована на науково обґрунтованих принципах і враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Мотивація – це теоретико-прикладна конструкція, яка пояснює поведінку людини в різних ситуаціях, зокрема в умовах трудової діяльності, і допомагає з'ясувати причини змін цієї поведінки в контексті досягнення результатів організації. Мотивація працівників є одним із ключових моментів у досягненні високої результативності. Без мотиваційного

впливу на поведінку персоналу навіть добре підібрані і навчені працівники не приведуть компанію до виконання поставлених цілей.

Мотивація персоналу є надзвичайно складним і багатогранним явищем, яке вимагає комплексного і глибокого дослідження. Вивчаючи сутність і природу мотивації, необхідно розуміти, що це, перш за все, процес, який відбувається всередині людини і визначає її поведінку. Мотивація спрямовує індивіда діяти певним чином у конкретних ситуаціях, визначаючи не лише її реакцію, а й обрану стратегію поведінки для досягнення певних цілей [9, с. 46].

Термін «мотивація» вперше використав А. Шопенгауер у 1813 році в своїй роботі «Чотири принципи достатньої причини», розуміючи його як внутрішню причинність, яка визначає поведінку людини. Однак питання цілеспрямованого впливу на поведінку людей турбувало суспільство задовго до появи цього терміну. Проблема пошуку ефективних методів впливу на мотиваційні установки людини була актуальною вже в античні часи. Однак саме з кінця 19-го – початку 20-го століття почалося наукове вивчення мотивації на рівні трудової діяльності, і в той час активно досліджувались ефективні методи впливу на поведінку працівників, що виходили за межі традиційного економічного стимулювання [29, с. 103].

У процесі трудової діяльності існує ціла система чинників – мотиваторів, які створюють умови для ефективного впливу на поведінку працівників. Важливими з цих чинників є потреби, інтереси, мотиви і стимули, які взаємодіють і взаємопов'язані між собою, сприяючи максимальному залученню працівників до досягнення загальних цілей організації. Врахування цих факторів дозволяє сформулювати стратегії, що будуть найбільш ефективними в процесі управління персоналом та підтримці високої мотивації на всіх етапах трудової діяльності.

Потреби можна розглядати як важливий внутрішній стан живого організму, індивіда, соціальної групи чи навіть всього суспільства, який відображає необхідність у чомусь конкретному. Вони є виразом залежності від зовнішніх умов і життєвих обставин, що створюють умови для активності та розвитку. Потреби виступають рушійною силою, яка стимулює організм до

діяльності, сприяючи досягненню цілей і задоволенню внутрішніх прагнень [28, с. 29].

Кожна людина є унікальною істотою, що має свій індивідуальний набір потреб, бажань і цінностей, а також фізіологічних складових, які визначають її способи реагування на зовнішні та внутрішні стимули. Потреби виникають і розвиваються протягом усього життєвого шляху людини, супроводжуючи її на різних етапах існування. Вони є спільними для всіх людей в загальному контексті, але водночас можуть набувати специфічних форм та виражатися індивідуально у кожної людини. Це означає, що хоча потреби людини мають певну універсальність, їх інтерпретація та ступінь важливості можуть значно варіюватися залежно від особистісних рис, досвіду, соціального статусу та культурного контексту.

Модель мотивації (рис. 1.1) через потреби дозволяє побачити, як внутрішні потреби людини впливають на її поведінку, стимулюючи досягнення певних цілей та реакцій на різні зовнішні і внутрішні фактори. Важливо зазначити, що процес мотивації, спонуканий потребами, є динамічним і змінюється залежно від стадії розвитку людини та змін у її оточенні.

З аналізу рис. 1.1 видно, що процес мотивації починається з виявлення незадоволеної потреби, яка створює відчуття нестачі чогось необхідного для нормального життя та функціонування людини. Ця потреба викликає виникнення інтересів, які з часом перетворюються на мотиви - внутрішні спонукання, що визначають напрямок діяльності людини. Мотиви, у свою чергу, спрямовують поведінку на досягнення певної мети, що забезпечує задоволення потреби.

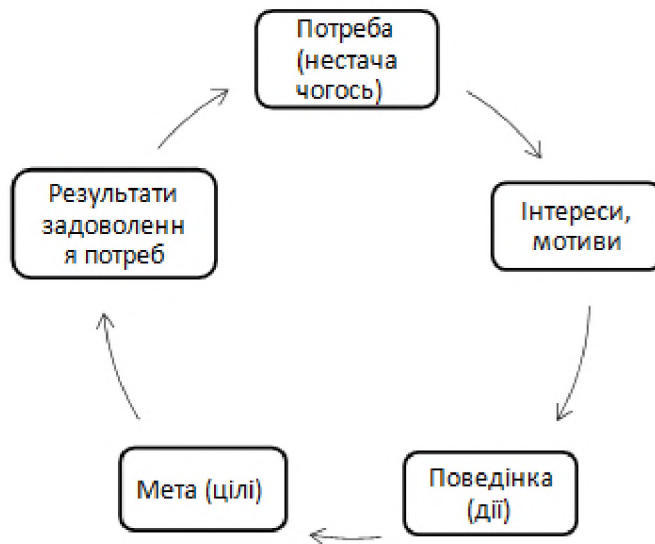


Рис. 1.1. Схема моделі мотивації через потреби

Джерело: складено автором на основі [12]

Потреби можна поділити на два основні типи: первинні та вторинні. Первинні потреби є базовими для людського існування, вони визначають фізіологічні функції організму та відображають біологічну природу людини. Ці потреби є генетично закладеними, і тому властиві всім людям без винятку. Як правило, люди легко усвідомлюють свої первинні потреби (наприклад, у їжі, воді, сні), і прагнуть задовольнити їх відразу, щойно вони виникають, адже їхнє задоволення критично важливе для нормального функціонування організму.

Вторинні потреби, на відміну від первинних, формуються внаслідок індивідуального досвіду і соціалізації. Вони виникають поступово, в процесі життєвого шляху людини, і часто змінюються залежно від досвіду та умов оточення. Ці потреби не є базовими для виживання, але мають важливе значення для соціального розвитку та самореалізації особистості. При цьому вторинні потреби можуть змінювати свою форму, рівень важливості та вплив на поведінку в різні етапи життя. Наприклад, потреби у спілкуванні, самореалізації чи досягненні кар'єрних цілей набувають особливої значущості в певних періодах життя та в умовах соціального контексту [13].

Таким чином, потреби людини, хоча й є різними за своєю природою,

утворюють основу для мотиваційного процесу, стимулюючи людину до Люди по-різному реагують на свої потреби: вони можуть прагнути до їхнього задоволення, пригнічувати їх або, в окремих випадках, взагалі ігнорувати. Однак незмінною є одна важлива істина – потреби є рушійною силою, що спонукає до дії. Вони активізують інтерес до певної діяльності і визначають напрямок поведінки індивіда. Особисті потреби завжди мають активний характер і виконують роль спонукальних мотивів для дій людини, яка спрямована на досягнення цілей, що допоможуть їй задовольнити ці потреби. Вибір конкретного шляху поведінки в будь-якій ситуації – це, по суті, вибір способу задоволення потреб. Так, виконання певних видів трудової діяльності може бути одним із способів досягнення цієї мети, адже робота надає можливість для самореалізації та отримання необхідних благ і послуг [43].

Коли людина починає усвідомлювати свої потреби та шляхи їхнього задоволення, ці потреби переростають в інтереси. Інтерес є усвідомленим вираженням потреб, що визначає ставлення людини до об'єктів чи явищ, які мають значущість для її життєвих цілей. У цьому контексті інтереси стають активуючими факторами, що спонукають людину до цілеспрямованої діяльності для досягнення бажаних результатів.

Мотиви з'являються практично одночасно з виникненням потреб і інтересів. Мотив можна визначити як внутрішню реакцію людини на усвідомлені інтереси, які, в свою чергу, відображають потреби індивіда. У широкому сенсі, мотиви - це спонукальні причини, що стоять за поведінкою та діями людини, які, з одного боку, зумовлені її потребами, а з іншого – є результатом свідомого вибору, що ґрунтується на конкретних інтересах і бажаннях [39, с. 46].

Мотиви набувають свого розвитку, коли людина розширює сферу своєї діяльності, що, у свою чергу, призводить до змін у навколишньому світі. У процесі еволюції суспільства розвиток об'єктивних цінностей і соціальних ідеалів має безпосередній вплив на трансформацію мотивів окремих осіб. Зокрема, те, що спонукає до змін в індивідуальних мотиваційних установках, часто залежить від соціокультурних та історичних процесів, що змінюють сприйняття цінностей та цілей. У той же час, в тваринному світі мотиви обмежені

природними інстинктами, закладеними генетично, і відповідно до специфічних біологічних потреб кожного виду [39, с. 58].

Мотиваційний профіль (або структура) особистості формується на основі різноманітних мотивів, що впливають на поведінку людини. Кожна особистість має індивідуальний набір мотивів, який залежить від численних факторів, таких як особисті характеристики, соціальний статус, професійна кваліфікація, рівень доходів, посада та інші важливі аспекти життєвого шляху. Ці фактори визначають, які з мотивів стають домінуючими в конкретній людині, а які – менш значущими. При цьому, незважаючи на індивідуальні відмінності, можна виділити певні шаблони мотиваційних профілів для різних соціальних, демографічних та професійних груп. Таким чином, мотиваційний профіль кожної людини – це не тільки результат особистих характеристик, але й відображення її соціального оточення і культурних особливостей [40]

Класифікація мотивів, що визначають трудову діяльність, є важливим інструментом для розуміння того, як різні фактори впливають на робочі прагнення і вибір конкретних шляхів реалізації особистих цілей у професійному контексті (табл. 1.1).

У теорії мотивації працівників поряд з такими категоріями, як «потреба», «інтерес» і «мотив», активно використовується поняття «стимул». Стимули – це зовнішні фактори або дії, що активізують певні мотиви та підвищують інтенсивність активності людини. Вони можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними, і їх роль полягає в тому, щоб впливати на вибір дій і поведінку особистості.

Таблиця 1.1

Класифікація мотивів, пов'язаних із трудовою діяльністю

Мотив	Характеристика
Мотиви вибору професії	Престижність професії є важливим чинником, який часто визначає бажання людини працювати у певній галузі. Інтерес до професії, схильність до специфічних видів діяльності, а також наявність необхідних здібностей для виконання обов'язків за обраною професією створюють основу для розвитку кар'єри.

Мотиви праці (роботи)	Багато людей прагнуть здійснити суспільно корисну діяльність, що відображає їх бажання приносити користь суспільству, допомагати іншим, наприклад, у ролі вчителя або лікаря. Інші мотивуються потребою в самореалізації, прагнучи розкрити свій потенціал у певній сфері трудової діяльності та досягти професійних висот. Задоволення цих потреб формує основу для вибору кар'єрного шляху та професії.
Мотиви вибору місця роботи	Репутація компанії, стратегія її розвитку, розмір підприємства та наявність відомих брендів можуть значно впливати на рішення співробітника про приєднання до організації. Важливим фактором є корпоративна культура, ставлення до персоналу та рівень соціальних гарантій, а також компенсаційний пакет, який здатен привернути кваліфікованих працівників. Умови праці та режим роботи, зокрема можливості для професійного та кар'єрного зростання, також є визначальними для вибору робочого місця, оскільки вони можуть забезпечити умови для самореалізації та задоволення особистих амбіцій.
Мотиви звільнення з роботи.	Однак існують і фактори, які можуть впливати на негативне сприйняття робочого процесу. Це може бути незадовільний компенсаційний пакет, відсутність можливостей для професійного росту, погані умови праці, незадовільний соціально-психологічний клімат у колективі або проблеми зі здоров'ям. Також важливу роль відіграють зміни у житті, такі як переїзд, вступ до навчального закладу чи вихід на пенсію, які можуть значно змінити професійний шлях працівника.

Джерело: складено автором на основі [11]

Проте стимул стає ефективним лише тоді, коли він переходить у мотив, що є внутрішнім спонуканням до конкретної діяльності. Наприклад, якщо грошова премія сприймається працівником як справедлива винагорода за його зусилля, то вона стає потужним мотивом до покращення результатів праці. Вона викликає бажання працювати краще, оскільки асоціюється з конкретною метою - отриманням винагороди. Однак для тих працівників, які не сприймають премію як можливість через відсутність впевненості в своїх силах або через низьку професійну кваліфікацію, грошова премія залишатиметься лише стимулом - зовнішнім фактором, який не має сили мотивувати їх до дій. У таких випадках стимул не викликає необхідного внутрішнього збудження, тому не призводить до бажаних змін у поведінці.

Термін «стимулювання» є тісно пов'язаним з поняттям «стимул», однак вказує на процес, у якому конкретні стимули застосовуються з метою досягнення певних результатів для людини чи організації. Стимулювання передбачає активний вплив ззовні, спрямований на спонукання особи до цільових дій. Це процес зовнішнього впливу, який дає поштовх до змін у поведінці, орієнтуючи

людину на досягнення визначених цілей. Стимулювання виступає як важливий елемент у мотивації трудової діяльності, адже через нього можна активізувати внутрішні прагнення та бажання людини.

Таким чином, стимулювання є ефективним засобом для впливу на поведінку працівників, сприяючи формуванню в них необхідних мотивів і спрямованості на досягнення конкретних цілей. Це процес, спрямований на активізацію цілеспрямованих дій, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення ефективності праці. Враховуючи внутрішні й зовнішні фактори, мотивація праці може бути розглянута як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до дії, визначають форми її діяльності, поведінку та сприяють досягненню як особистих цілей, так і цілей підприємства.

На сьогоднішній день існують великі компанії, що складаються з тисячі працівників, які не тільки ефективно працюють, а й досягають при цьому стратегічних цілей організації. Така продуктивність та злагоджена робота можливі лише за умови, коли компанія має чітко визначені цілі та належно розроблену мотиваційну програму для своїх працівників. Це дозволяє кожному співробітнику орієнтуватися на досягнення загальних результатів, працюючи на власну вигоду та зростання організації.

У рамках управлінських практик мотивацію можна поділити на кілька основних видів:

- Пряма мотивація – це вплив на особистість працівника через переконання, психологічний вплив, навіювання або демонстрацію прикладу. Така форма мотивації сприяє розвитку певних цінностей у працівника, змінюючи його ставлення до роботи і цілей компанії.

- Владна (примусова) мотивація – вона полягає в застосуванні погроз щодо погіршення умов праці чи задоволення потреб працівника у разі невиконання встановлених вимог. Такий вид мотивації часто має обмежений ефект, оскільки може призвести до зниження рівня залученості працівників.

- Стимулювання праці – цей метод включає надання працівнику можливості вибору способу виконання роботи, що відповідає його інтересам та переконанням. Він стимулює активність працівника, сприяє розвитку творчого

підходу до вирішення завдань і посилює відчуття власної відповідальності за результат.

Кожен з цих підходів має своє місце в мотиваційних стратегіях організацій, залежно від конкретних умов і характеру праці. Важливою є гармонійна комбінація різних методів мотивації, що дозволяє досягти максимальних результатів як на індивідуальному, так і на корпоративному рівні.

Психологи зазвичай виокремлюють два основних типи мотивації: внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація безпосередньо пов'язана із самим змістом роботи, її значущістю для працівника, свободою у прийнятті рішень, а також із можливістю реалізувати свій потенціал. Коли людина відчуває інтерес до своєї діяльності та має можливість розвиватися, набувати нових навичок і вдосконалюватися, вона стає більш залученою до процесу і працює ефективніше.

Зовнішня мотивація, на відміну від внутрішньої, формується під впливом зовнішніх факторів. Це можуть бути різні матеріальні заохочення, такі як рівень оплати праці, можливості для кар'єрного росту, соціальні гарантії, а також похвала чи покарання з боку керівництва. Зовнішні чинники мають значний вплив на поведінку працівників, але їхній ефект зазвичай є короткотривалим, оскільки людина може звикнути до певних винагород або умов.

Найбільш ефективною є система мотивації, яка одночасно поєднує вплив як на внутрішні, так і на зовнішні фактори. Така система створює стійку мотивацію, сприяє розвитку працівника не лише в контексті виконання завдань, але й у прагненні до самореалізації та особистісного зростання.

Таким чином, мотивація праці є багатогранним процесом, що включає в себе як індивідуальні прагнення і внутрішні спонуки, так і зовнішні умови, які визначають ефективність і задоволеність працівників. Основні завдання мотивації персоналу можна побачити на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні завдання мотивації персоналу

Джерело: [48]

З рис. 1.2 видно, що основними завданнями мотивації персоналу є:

- залучення персоналу;
- утримання кваліфікованих працівників;
- стимулювання працівників до продуктивної поведінки;
- контроль за витратами на робочу силу та адміністративна ефективність.

Завдання залучення кваліфікованого персоналу в організацію полягає в тому, що на ринку праці підприємства постійно змагаються за найкращі людські ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей. У умовах жорсткої конкуренції на ринку праці, організації повинні забезпечити собі конкурентні переваги, пропонуючи не лише привабливі умови праці, але й ефективні системи мотивації, здатні залучити висококваліфікованих фахівців.

Одним із важливих напрямків є розвиток бренду роботодавця, який включає в себе формування привабливої корпоративної культури та конкурентоспроможної мотиваційної політики. Це дозволяє підприємству привертати відповідних працівників, які підходять для виконання специфічних завдань, що стоять перед компанією, і збільшувати ефективність бізнесу в цілому.

Однак, залучення не менш важливо, ніж утримання співробітників. Забезпечення лояльності персоналу також є важливим завданням. Коли

винагорода, яку пропонує організація, не відповідає рівню, запропонованому на ринку праці, працівники можуть шукати інші можливості в конкурентних компаніях. Щоб зберегти талановитих фахівців, керівники повинні створити таку систему мотивації, яка забезпечить не тільки гідну матеріальну винагороду, але й можливості для професійного росту, розвитку та задоволення потреб співробітників, що допоможе уникнути їхнього відтоку до конкурентів. Одним з ключових аспектів, що визначають здатність організації утримувати працівників, є рівень їх задоволеності роботою. Для цього необхідно враховувати низку факторів, які суттєво впливають на робочу мотивацію та лояльність співробітників. Серед них:

- Зміст роботи – важливо, щоб робота була цікавою та відповідала здібностям і інтересам працівника.
- Професійний ріст – наявність можливостей для розвитку та підвищення кваліфікації, що дає працівнику стимул для довготривалої роботи.
- Оплата праці – конкурентоспроможний рівень заробітної плати, який відповідає навантаженню та відповідальності за виконувані завдання.
- Можливості кар'єрного росту – наявність чіткої перспективи для підвищення та розширення обов'язків, що мотивує працівників залишатися в організації.
- Лояльне ставлення керівництва – здатність керівника надавати технічну та моральну підтримку, створюючи комфортні умови для співпраці.
- Морально-психологічний клімат в колективі – рівень згуртованості та взаємної підтримки серед колег, що сприяє позитивному сприйняттю робочого процесу.
- Умови роботи – включають не лише фізичні умови, а й організаційні моменти, які забезпечують комфорт для ефективної діяльності.

Правильне управління персоналом полягає в тому, щоб керівники розуміли, що нестача певних факторів можна компенсувати іншими. Наприклад, навіть якщо умови роботи не ідеальні, можливості для професійного росту або лояльне ставлення керівництва можуть компенсувати недоліки. Такий підхід дозволяє створити збалансовану та продуктивну робочу атмосферу, що підвищує

рівень задоволеності працівників і, як результат, знижує текучість кадрів.

Стимулювання продуктивної поведінки є важливим завданням в успішному управлінні персоналом, яке вимагає уваги на всіх етапах роботи з працівниками. Після того, як організація набирає і утримує кваліфікованих співробітників, менеджер повинен зосередитись на тому, щоб забезпечити їх максимальну результативність і ефективність у роботі. Результативність не зводиться лише до контролю виконання обов'язків, це також включає оцінку внеску кожного співробітника в досягнення стратегічних цілей компанії. Для цього важливо чітко пов'язати індивідуальні завдання з цілями організації, і цьому може сприяти ефективна система управління за цілями.

Контроль за витратами на робочу силу є ще одним важливим аспектом, який допомагає компанії зберігати баланс між витратами та ефективністю. Завдяки продуманій системі мотивації організація може не лише підтримувати оптимальний рівень витрат на персонал, а й забезпечувати необхідну кількість співробітників з відповідною кваліфікацією для досягнення організаційних цілей.

Крім того, кожен керівник має врахувати, що система мотивації повинна бути не лише ефективною, але й простою для адміністрування. Вона повинна бути зрозуміла кожному співробітнику і не вимагати значних матеріальних та трудових ресурсів для її підтримки. Основою цієї системи є управлінські впливи, які мають на меті стимулювати працівників до дій, що відповідають стратегічним інтересам організації.

Таким чином, мотивація персоналу є комплексним процесом, що включає створення набору чинників, які впливають на поведінку працівників, спрямовуючи їх зусилля на досягнення корпоративних цілей. Цей процес також регулює інтенсивність зусиль, які працівники докладають до своєї роботи, і спонукає їх проявляти відповідальність, старанність та наполегливість для досягнення не лише власних, а й організаційних цілей.

1.2. Сучасні підходи до мотивації трудової діяльності

Мотивація на підприємствах, незалежно від їх форми власності, є ключовим фактором, який визначає успішність досягнення як індивідуальних цілей працівників, так і стратегічних цілей організації, а в певних випадках навіть більш широких цілей, пов'язаних з розвитком держави. Науковці розробили різноманітні теорії мотивації, кожна з яких детально вивчає потреби працівників, їх види, джерела, черговість виникнення, а також різноманітні способи та стратегії стимулювання праці. Всі ці теорії можна умовно поділити на три категорії: змістовні, процесуальні та сучасні теорії мотивації.

Змістовні теорії орієнтовані на розуміння того, які чинники та потреби лежать в основі людської поведінки на роботі. Ці теорії фокусуються на тому, як різні потреби впливають на трудову діяльність, на їх структуру, ієрархію та пріоритетність у житті працівника. Вони допомагають зрозуміти, чому одна потреба може бути більш важливою в певний момент часу, а інша - менш значущою. Змістовні теорії ставлять акцент на вивченні потреб працівника та на тому, як їх задоволення може стимулювати продуктивність.

Серед таких теорій можна виділити роботи класичних вчених, таких як Абрахам Маслоу, який розробив ієрархію потреб, Фредерика Герцберга, котрий акцентував увагу на мотиваційних і гігієнічних факторах, а також теорії Клейтона Альдерфера і Девіда Мак-Клелланда, які доповнили ці ідеї новими поглядами на мотивацію праці.

Ієрархія потреб Маслоу побудована на ідеї, що люди прагнуть досягти своїх життєвих цілей, і їхні потреби мають пріоритет в залежності від важливості та терміновості. Згідно з цією теорією, змістовні підходи до задоволення роботою зосереджуються на розумінні потреб працівників і факторах, які можуть принести їм відчуття задоволення. Маслоу класифікував потреби людини в п'яти основних категоріях, починаючи з найнеобхідніших фізіологічних потреб і завершуючи потребами в самореалізації. Ці потреби можна розглядати як ступені сходів, де кожен наступний рівень потребує задоволення попереднього для досягнення повної гармонії в житті.

Ось п'ять рівнів потреб, розташованих за порядком пріоритетності:

1. Фізіологічні потреби (їжа, вода, притулок, одяг) – це основні життєві потреби, без яких людина не може існувати.

2. Потреби безпеки (фізична та економічна безпека) – потреба у стабільному та захищеному середовищі, де людина відчуває безпеку від фізичних і економічних загроз.

3. Соціальні потреби (потреба в приналежності, спілкуванні, любові та підтримці) - людина прагне відчувати себе частиною групи, бути визнаною та отримувати емоційну підтримку.

4. Потреби в повазі (визнання, самоповага) – це бажання отримати визнання за свої досягнення, бути поважаним і мати гідність у своїх взаємодіях з іншими.

5. Потреби в самовираженні (реалізація особистого потенціалу) – потреба людини досягти своїх високих цілей, реалізувати свій потенціал і розвиватися як особистість.

Ієрархія потреб Маслоу є класичною теорією, яка допомагає зрозуміти, як задоволення основних потреб може вплинути на мотивацію і ефективність праці. У контексті управління персоналом вона дозволяє організаціям зрозуміти, що кожен працівник прагне досягти різних рівнів задоволення в залежності від своїх особистих цілей та потреб, і важливо забезпечити умови для їхнього задоволення.

Серед основних положень теорії А. Маслоу варто виділити кілька ключових аспектів [21]:

- Люди завжди мають певні потреби, які можна групувати та розташовувати в ієрархічному порядку.

- Невиконані потреби виступають як рушійна сила для дій, в той час як задоволені потреби вже не є стимулом для подальших зусиль.

- Людина може одночасно відчувати кілька потреб, і ці потреби взаємодіють між собою, впливаючи одна на одну.

- Коли одна потреба задовольняється, то на її місце приходить інша потреба, яка стає актуальною.

- Перш за все люди намагаються задовольнити потреби нижчого рівня

(фізіологічні та безпеки), і тільки після їхнього задоволення вони переходять до більш високих рівнів потреб.

- Потреби вищих рівнів можуть бути задоволені різноманітними способами, що дає більшу гнучкість у їхньому досягненні.

Для керівників важливо спочатку задовольнити потреби нижчих рівнів, таких як фізичні потреби та потреби в безпеці. Лише після цього можна переходити до застосування методів, спрямованих на задоволення потреб вищих рівнів, таких як потреби в самореалізації та визнанні. Однак складність застосування теорії Маслоу полягає в тому, що вона не може служити універсальною моделлю для всіх працівників підприємства. Теорія не враховує індивідуальних відмінностей серед людей, таких як вік, стать, досвід, соціальний статус чи сімейний стан. Ці фактори значною мірою впливають на те, які саме потреби є домінуючими для кожного працівника. Тому для ефективного управління персоналом керівник повинен уважно враховувати ці індивідуальні особливості.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга. У другій половині 50-х років XX ст. Фредерік Герцберг з колегами розробив ще одну модель мотивації, засновану на потребах. Відповідно до висновків, отриманих Герцбергом під час експериментів, вчений стверджував, що потреби поділяються на дві великі категорії, які він називав «гігієнічні фактори» та «мотивації» [21]. Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, в якому здійснюється трудова діяльність, а мотивації – з самим характером та сутністю роботи. Основні гігієнічні фактори та мотивації наведені в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Основні фактори двохфакторної теорії Ф. Герцберга

Гігієнічні фактори	Мотивації
Політика фірми і адміністрації	Успіх
Умови роботи	Просування по службі
Міжособистісні відносини між начальником і підлеглими, колегами	Визнання та схвалення результатів роботи
Рівень безпосереднього контролю за роботою, заробітною платою	Висока міра відповідальності
	Можливості творчого та ділового зростання.

З аналізу табл. 1.2 можна зробити висновок, що гігієнічні фактори, які є зовнішніми та пов'язані з умовами праці, мають значний вплив на рівень задоволення працівника. Якщо ці фактори відсутні або недостатні, це може викликати у працівника відчуття незадоволення. Проте навіть якщо ці умови присутні, вони не здатні мотивувати співробітника до покращення результатів роботи. Натомість мотиваційні фактори, які є внутрішніми та безпосередньо пов'язані зі змістом виконуваної роботи, мають значно більший вплив на продуктивність праці. Вони можуть спонукати людину до активнішої та результативнішої діяльності, але відсутність цих факторів не викликає сильного невдоволення.

Водночас, спеціалісти з мотивації персоналу відзначають, що теорія Ф. Герцберга, хоч і є цінним інструментом, має певні обмеження, зокрема у контексті українського бізнесу. Її положення в основному ґрунтуються на західних практиках управління персоналом. У великих та успішних західних компаніях розподіл факторів на гігієнічні та мотиваційні є логічним і виправданим. Однак для більшості українських підприємств цей поділ не завжди є доцільним. У нашій країні заробітна плата та інші матеріальні складові компенсаційного пакета часто відіграють ключову роль у мотивації працівників. Особливо це стосується періодів важливих життєвих подій, таких як одруження, народження дитини, або купівля житла. Розмір зарплати набуває особливого значення, коли працівник несе фінансову відповідальність за непрацездатних членів родини, наприклад, дітей чи пенсіонерів.

Для підвищення трудової активності працівників необхідно активно впроваджувати мотиваційні фактори, які включають збагачення змісту праці, надання складних та відповідальних завдань, залучення до інноваційних і творчих видів діяльності, роботу в проектних командах, а також створення умов для професійного росту. Крім того, важливим є позитивне підкріплення результатів роботи як з боку керівництва, так і через визнання досягнень серед колег. Це дозволяє не тільки збільшити зацікавленість працівників, а й стимулює

їх до досягнення високих результатів у своїй діяльності.

Теорія К. Альдерфера пропонує цікаву класифікацію потреб, що визначають поведінку людини на роботі. Він виокремив три основні групи потреб, які розташовані за ієрархією. Перша група – це потреби існування, які включають фізіологічні потреби та потреби в безпеці і захищеності. Друга – потреби зв'язку, що відображають людську потребу в соціальних зв'язках, приналежності до колективу, родини або професійної спільноти. Третя група – потреби зростання, що включають прагнення до самореалізації, розвитку та підвищення компетентності.

Ці потреби, визначені Альдерфером, співвідносяться з теорією А. Маслоу. Наприклад, потреби існування відповідають фізіологічним і безпековим потребам Маслоу, а потреби зростання – потребам самовираження та самоствердження. Потреби зв'язку, своєю чергою, є поєднанням потреб визнання та безпеки, що підкреслює соціальну сутність людини, її прагнення до взаєморозуміння і підтримки з боку оточення. Таким чином, теорія Альдерфера забезпечує більш гнучкий підхід до мотивації, враховуючи соціальні та психологічні аспекти взаємодії працівників в організації.

Теорія К. Альдерфера відрізняється від теорії А. Маслоу тим, що передбачає більш гнучкий підхід до задоволення потреб людини. На відміну від ієрархії Маслоу, де потреби виконуються поступово, від нижчих до вищих, Альдерфер наголошує на можливості двостороннього руху. Він стверджує, що в разі незадоволення потреб вищого рівня, наприклад, потреби в зростанні (професійного, кар'єрного, особистісного розвитку), потреби нижчого рівня (зв'язку) можуть знову ставати домінуючими. В такому випадку, людина може зосередитись на задоволенні соціальних потреб, таких як створення стосунків або стабільність у колективі, намагаючись компенсувати недосягнуті більш високі цілі. Це дозволяє людині знову знайти мотивацію і спрямувати свої зусилля на інші, більш доступні аспекти життя, що є важливим доповненням до теорії Маслоу, яка не враховує такої гнучкості.

Таким чином, теорія К. Альдерфера надає можливість для розуміння того, як одна потреба може "підніматися" або "опускатися" по ієрархії, залежно від

обставин, що можуть виникати в житті людини. Схематичне відображення цього процесу, яке показує можливість як прямого, так і зворотного руху між потребами, дозволяє краще зрозуміти, як мотивація людини може адаптуватися до її змінюваних умов та ситуацій.

На рис. 1.3 зображено два напрямки руху в ієрархії потреб: рух вгору, що К. Альдерфер називає процесом задоволення потреб, та рух вниз, який є фрустрацією, що виникає через неможливість задоволення певних потреб. Ця двостороння динаміка надає можливість розробити ефективні стратегії мотивації для персоналу, враховуючи не лише процеси задоволення потреб, але й можливі труднощі, що можуть виникати у разі невдачі. Якщо підприємство не може забезпечити можливості для кар'єрного зростання, то важливо зосередитися на створенні інших можливостей для задоволення потреб нижчих рівнів, таких як потреби в існуванні та зв'язку.



Рис. 1.3. Схематичне зображення теорії К. Альдерфера

Джерело: [10]

Це може бути реалізовано через ряд ініціатив, серед яких:

- організація корпоративних заходів та культурних активностей;
- активне залучення співробітників до процесів прийняття рішень;
- впровадження внутрішньокорпоративних програм з інформування та комунікації;
- створення можливостей для роботи у проектних групах;
- надання соціальних пільг і виплат, таких як медичне страхування, компенсації на транспорт, харчування, спортивні заняття чи путівки на

санаторно-курортне лікування [8].

Додатково, за теорією Д. Мак-Клелланда, мотивація працівників базується на трьох основних групах потреб:

1. Потреба досягнення (успіху) – бажання людини досягати поставлених цілей з більшим ефектом, ніж раніше, прагнучи до самовдосконалення і успіху.

2. Потреба у співучасті (причетності) – бажання людини мати гармонійні стосунки з іншими, відчувати підтримку й бути частиною команди.

3. Потреба у владі – бажання контролювати ситуацію, впливати на поведінку інших, брати на себе відповідальність за рішення та дії колег.

Зрозуміло, що різні співробітники мають різні мотиваційні потреби, і для ефективного управління необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного, враховуючи ці фактори.

Д. Мак-Клелланд вважає, що людина може прагнути до влади з різних мотивів: або заради самого процесу володіння владою, або для досягнення колективних цілей. Він робить акцент на потребах вищого рівня, зазначаючи, що потреби нижчих рівнів здебільшого вже задоволені в сучасному суспільстві. Коли в особистості актуалізуються потреби вищого рівня, це значно впливає на її поведінку, мотивуючи до активних дій для досягнення поставлених цілей і розв'язання завдань. Ці потреби, за словами Мак-Клелланда, є результатом навчання, життєвих обставин та досвіду.

Працівники з вираженою потребою у владі зазвичай прагнуть бути в центрі уваги, проявляють відкритість, не бояться конфліктів, активно захищають свої погляди і володіють ораторськими здібностями. Вони зазвичай мотивовані, коли є можливість для кар'єрного зростання. Відсутність перспективи підвищення у посаді є значним демотивуючим фактором для таких працівників, і це може призвести до того, що вони покинуть підприємство. Працівники з сильною потребою в успіху відрізняються ініціативністю, готовністю до розумного ризику, орієнтовані на особисту відповідальність і прагнуть мати повноваження для вирішення складних завдань [37]. Щоб підвищити їхню мотивацію, важливо надавати їм можливість брати на себе важливі й творчі завдання, а також надавати позитивне підкріплення досягнутим результатам. Працівники з

розвинутою потребою в причетності цінують гарне спілкування, створення сприятливої атмосфери в колективі і можливість участі в корпоративних заходах.

На відміну від змістовних теорій, які зосереджуються на тому, які потреби мотивують людей, процесуальні теорії мотивації більше зосереджуються на тому, як дії можуть бути скеровані, мотивовані і підтримувані, а також на тому, які цілі переслідують окремі особи. Вони вивчають, як мотивація може бути реалізована та які результати очікуються від того чи іншого підходу. Теорії, що належать до цього напрямку, включають модель Портера-Лоулера, теорію справедливості С. Адама, теорію очікуваної мотивації В. Врума та теорію постановки цілей Е. Лока. Ці підходи допомагають краще зрозуміти, яким чином можна впливати на поведінку працівників, орієнтуючись на конкретні стимули й очікування.

Теорія очікувань В. Врума зосереджена на аналізі взаємозв'язку між поведінкою людини та її очікуваннями щодо результатів своїх зусиль. Вона ставить перед собою запитання: чому людина обирає певну дію, що вона прагне отримати в результаті своїх зусиль, і які зусилля готова докласти для досягнення бажаного. Врум підкреслює важливість трьох основних взаємозв'язків, які визначають мотивацію:

- затрати праці – результати: чим більші зусилля, тим більші очікувані результати;
- результати – винагорода: як результати зусиль переводяться в конкретну винагороду або досягнення;
- валентність (міра задоволення від винагороди): ступінь задоволення людини від отриманої винагороди.

Ці три взаємозв'язки створюють основу для розуміння того, як люди приймають рішення, де мотивація залежить від їхніх очікувань щодо того, що вони отримають за свої зусилля. Модель мотивації за теорією очікувань Врума демонструє, як кожен з цих елементів взаємодіє, формуючи бажання людини діяти у певний спосіб, а також як можна впливати на мотивацію шляхом коригування очікувань і винагород. Модель мотивації за теорією очікувань наведено на рис. 1.4.

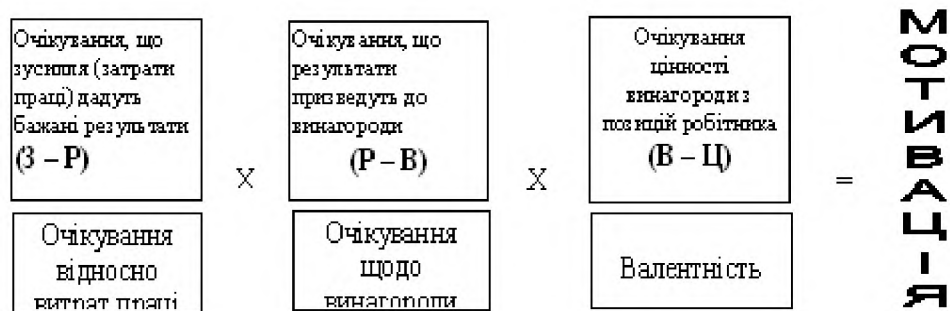


Рис.1.4. Модель теорії очікувань В. Врума

Джерело: [26]

З рисунка 1.4 видно, що для створення ефективної мотиваційної системи необхідно враховувати не тільки потреби працівників, але й їхні очікування. Якщо між витраченими зусиллями та отриманими результатами немає чіткого зв'язку, мотивація працівника значно знижується. У цьому контексті важливо, щоб керівники ставили амбітні, але реалістичні цілі та визначали досяжні планові показники, при цьому переконуючи працівників у тому, що вони здатні досягти цих цілей за умови достатніх зусиль. Після того як працівник приклав необхідні зусилля і досяг бажаного результату, він очікує отримати відповідну винагороду - підвищення заробітної плати, премії, надбавки, підвищення кваліфікаційної категорії або навіть призначення на керівну посаду. Якщо винагороди не надається, мотивація працівника до подальших зусиль буде знижуватися, і він може втратити інтерес до досягнення поставлених цілей. Важливо також, щоб отримана винагорода відповідала очікуванням працівника, адже невідповідність між винагородою та його уявленнями призводить до ослаблення мотивації. Тому керівник повинен забезпечити чіткий зв'язок між винагородою і конкретними досягненнями працівника, як індивідуальними, так і колективними.

Суть теорії справедливості С. Адамса базується на результатах його досліджень, проведених у компанії «Дженерал Електрик», і полягає в тому, що працівник порівнює отриману винагороду із витраченими зусиллями, а також з винагородами та зусиллями колег, які виконують подібну роботу. Людина змінює свою поведінку в залежності від того, чи задоволена вона такою оцінкою

або ні. Важливо, що це порівняння не обмежується лише кількістю витрачених зусиль, а включає також досвід роботи, кваліфікацію, вік, соціальний статус та інші фактори, що можуть впливати на суб'єктивну оцінку справедливості.

Суб'єктивність особливо проявляється при порівнянні винагороди і зусиль інших працівників. Якщо працівник переконаний, що рівень його винагороди справедливий і пропорційний витраченим зусиллям, він буде задоволений навіть помірним рівнем оплати праці. Однак якщо працівник виявляє несправедливість, наприклад, у вигляді недооцінки його зусиль або перекосів у винагороді порівняно з іншими, його мотивація значно знижується. Така несправедливість може проявлятися як у вигляді переплати, що рідко зустрічається і викликає дискомфорт, так і в разі недоплати, що викликає відчуття образи та розчарування. Як результат, несправедливість у винагороді спричиняє психологічний стрес і знижує ефективність праці. Щоб впоратися з відчуттям несправедливості, людина може вибрати кілька моделей поведінки, які допомагають знизити психологічний дискомфорт. Зокрема, це може бути:

- зменшення інтенсивності та якості своєї роботи, щоб знизити власні зусилля;
- вимагання більшої винагороди або покращення умов праці;
- переоцінка своїх можливостей, що може призвести до втрати впевненості в собі;
- спроба змусити колег працювати більше, оскільки вони отримують вищу винагороду;
- тиск на керівника, щоб він знизив винагороду колегам і таким чином відновив баланс справедливості;
- зміна об'єкта порівняння, наприклад, прийняття думки, що колега має особливі привілеї або кращі умови [55].

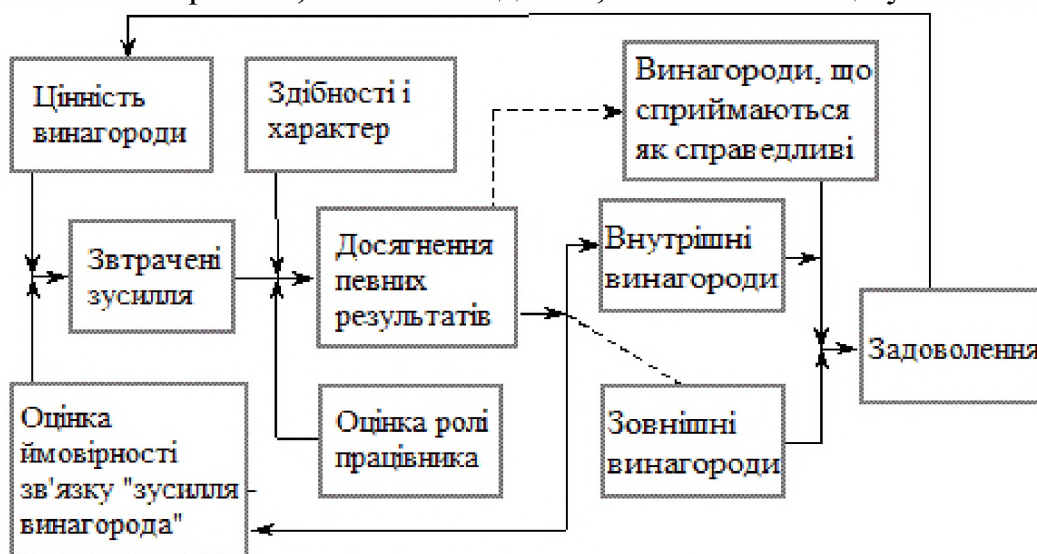
Для ефективного управління важливо забезпечити принцип справедливості, адже багато конфліктів на робочому місці виникають саме через його порушення. Якщо працівник помітив несправедливість в оплаті праці і не бачить позитивних змін, а також не отримує пояснень від керівництва, це може призвести до його звільнення. Хоча теорія справедливості С. Адамса передбачає

й інші можливі реакції на несправедливість, найважливішим є своєчасне реагування на проблему. Керівникам необхідно регулярно здійснювати моніторинг справедливості винагороди серед працівників, щоб запобігти виникненню непорозумінь і зберегти атмосферу довіри. Важливо, щоб система мотивації була прозорою та зрозумілою для всіх співробітників, зокрема щодо того, які критерії визначають розмір заробітної плати, премій, доплат та інших виплат. Основні положення щодо матеріального заохочення мають бути чітко викладені в корпоративних документах, з якими працівники повинні мати змогу ознайомитися. Це можна зробити, розмістивши інформацію на внутрішньому корпоративному сайті або в інших доступних для всіх формах. Комплексна модель мотивації Портера-Лоулера вміщує елементи теорій очікувань і справедливості (рис. 1.5). Ця теорія оперує п'ятьма ключовими категоріями (зусилля, сприйняття, результати, винагорода, задоволення).

Рис.1.5. Модель Портера-Лоулера

Джерело: [25]

Згідно з моделлю Портера-Лоулера, досягнуті працівником результати є наслідком не лише затрачених зусиль, але й його здібностей, особистісних якостей та розуміння власної ролі в робочому процесі. Рівень зусиль, які працівник готовий витратити, залежить від того, наскільки він цінує винагороду



та як оцінює ймовірність зв'язку між своїми зусиллями та очікуваним результатом. Досягнення конкретних результатів приносить як внутрішні, так і зовнішні винагороди.

Внутрішні винагороди полягають у відчутті задоволення від змісту та значущості праці, від реалізації власного потенціалу, самовдосконаленні та можливості розвитку професійних навичок. Зовнішні винагороди надаються керівництвом і включають зарплату, підвищення посадового рівня, визнання досягнень працівника та інші матеріальні чи нематеріальні стимулювання. Важливо зазначити, що зв'язок між рівнем результатів і зовнішніми винагородами є ймовірним, а не гарантованим. Це означає, що конкретні досягнення працівника не завжди визначають вид і розмір зовнішніх винагород, оскільки вони залежать від політики управління персоналом, корпоративної культури підприємства та наявних умов для реалізації цих винагород.

Зв'язок між рівнем досягнутих результатів і винагородами, які працівник сприймає як справедливі, відображено пунктирною лінією, що свідчить про суб'єктивне оцінювання справедливості винагороди з боку працівника. Це означає, що задоволення від роботи виникає на основі як внутрішніх, так і зовнішніх винагород, враховуючи їхню справедливість. Рівень задоволення, у свою чергу, впливає на оцінку цінності винагороди, що визначає поведінку працівника в подальшому [27].

Теорія підкреслює необхідність інтеграції таких компонентів, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення та сприйняття в єдину систему. Важливо зазначити, що підвищення заробітної плати може бути ефективним стимулом до покращення результатів праці, але лише за умови виконання двох ключових вимог. Перша – заробітна плата повинна мати значення для працівника. Друга - працівник має бути впевнений, що є чіткий зв'язок між його результатами і розміром винагороди: чим кращі результати, тим більша заробітна плата. Важливо, щоб премії, які виплачуються за поточні або кінцеві результати, а також одноразові винагороди, відповідали досягнутим результатам праці. Якщо результативність праці змінюється, то, відповідно, повинна змінюватися і заробітна плата працівника [38, с. 245].

Один з ключових висновків, зроблених авторами теорії, полягає в тому, що результативна праця є не наслідком задоволення, а його основною причиною. Це означає, що досягнення високих результатів у роботі сприяє формуванню

глибокого внутрішнього задоволення, яке мотивує до подальшого покращення.

Теорія постановки цілей Е. Лока стверджує, що поведінка людини безпосередньо залежить від цілей, які вона ставить перед собою, і саме досягнення цих цілей спонукає до виконання певних дій. Відповідно, процес мотивації можна розглядати як циклічний, де чітке формулювання цілей стає основою для подальшої активності. Модель мотиваційного процесу через постановку цілей, що описує цю взаємодію, подана на рисунку 1.6.



Рис.1.6. Модель процесу мотивації Е. Локка

Джерело: сформовано автором [6]

Чим складніші цілі ставить перед собою працівник, тим вищих результатів він може досягти. Однак важливою є поміркованість у визначенні рівня складності цілей, оскільки надто амбіційні цілі можуть привести до їх невиконання, що негативно вплине на мотивацію. Важливим аспектом є чіткість цілей, оскільки конкретно сформульовані завдання сприяють досягненню як якісних, так і кількісних результатів. Проте існує небезпека, що надмірно обмежене визначення цілей може призвести до ігнорування важливих аспектів діяльності, що знижує загальну ефективність праці [34].

Не менш важливим є те, наскільки актуальною є мета для працівника. Актуальність визначається безпосередньо залежно від винагороди, яку людина отримуватиме після досягнення цієї мети. Якщо винагорода для працівника не є значущою, мотивація та результативність праці знижуються. Крім того, для

різних людей пріоритети можуть змінюватися в залежності від їхнього віку, освіти, досвіду та професійних навичок. Тому, чіткість цілей та наявність зворотного зв'язку особливо важливі для працівників з низьким рівнем кваліфікації [27].

У сучасному, швидко змінюваному бізнес-середовищі система менеджменту організацій повинна бути спрямована на залучення працівників-новаторів, здатних знаходити нестандартні рішення. Це означає, що при відборі членів команди необхідно враховувати нові теорії мотивації, зокрема такі нетрадиційні підходи, як теорія R-мотивації, які сприяють розвитку креативності та інновацій.

Основними причинами застосування теорії R-мотивації є орієнтація на мотивацію особистості, а не на забезпечення лише посади, яку вона займає; задоволення потреби в ризику і безпеці; а також необхідність перетворення ризику з потенційної загрози на конкурентну перевагу. Теорія також наголошує на важливості ухвалення рішень, що мають різний рівень економічного ризику, і це сприяє ефективнішому управлінню підприємством [5].

Формування команди з людей, схильних до ризику, та тих, хто менш схильний до нього, дозволяє досягти оптимального балансу в управлінських рішеннях, обираючи відповідний рівень економічного ризику. Комплексне забезпечення підприємств працівниками з різними ставленнями до ризику залежить від стратегічних цілей організації та постійно змінюється в залежності від внутрішніх і зовнішніх умов, що впливають на бізнес.

Теорія R-мотивації акцентує увагу на соціально-психологічних відмінностях працівників у ставленні до ризику та на необхідності підвищувати мотивацію працівників. Вона також підкреслює важливість збалансованого кадрового забезпечення організацій для максимальної реалізації управлінського і трудового потенціалу. Економічний ризик може бути як стимулом, так і дестимулом для працівника, і це залежить від двох основних факторів: рівня ризику та індивідуальної схильності працівника до нього. Успішне управління ризиком дозволяє організаціям не лише зменшувати загрози, а й використовувати їх як джерело нових можливостей для зростання і розвитку.

Згідно з цією теорією, пропонується класифікувати працівників на основі їхньої здатності до ризику: схильних до ризику, нейтральних і несхильних. Працівник, який не готовий приймати ризик, навряд чи буде ефективним в умовах підприємства, де прийняття рішень із високим ступенем невизначеності є необхідністю для досягнення успіху. Такі працівники потребують особливих умов, щоб їхня робота була результативною, адже вони більше схильні до стабільних і передбачуваних ситуацій.

У контексті застосування R-теорії мотивації важливими є економічні, моральні та соціальні стимули. Проте особливу увагу слід приділяти нетрадиційним методам мотивації, які можуть включати інноваційні підходи до стимулювання працівників. Для того, щоб вибрати найефективніші методи мотивації, необхідно мати детальну інформацію про ступінь задоволення працівників від виконання їхніх поточних завдань та задоволення їхніх потреб [1].

У процесі формування команд для завдань, що вимагають контролю, перевірки, моніторингу або аудиту, важливо обирати працівників, які не схильні до ризику, оскільки ці завдання зазвичай мають низький рівень непередбачуваності та повторюваність. Водночас для керівників, які схильні до ризику, доцільно обирати помічників, референтів або секретарів, які є менш схильними до ризику. Це дозволить створити баланс між ризиковими та стабільними елементами в організаційній структурі. Хоча конфлікти між такими працівниками можуть виникати, ці конфлікти часто мають конструктивний характер і сприяють досягненню функціональних результатів.

Для працівників, схильних до ризику, небезпечними є завдання, які структуровані таким чином, що результати стають очевидними лише по закінченню тривалого періоду часу. Ці люди часто не мають достатньо терпіння та наполегливості працювати на результат без негайного відгуку. Тому для таких завдань краще залучати працівників, які нейтрально ставляться до ризику або зовсім не схильні до нього. Також ефективним буде поділ довгострокових завдань на кілька етапів, із оцінкою результатів на кожному з них, що дозволить підтримувати мотивацію та забезпечить своєчасний зворотний зв'язок.

Ще однією важливою теорією є "Теорія поколінь", розроблена У. Штраусом і Н. Хоувом. Вона вивчає вплив різних зовнішніх обставин на формування життєвих позицій і поведінки людей, які досягли повноліття в різні періоди історії. Це дає можливість зрозуміти, як змінюються цінності та мотивація людей, залежно від часу, в якому вони виростили, і яке значення це має для їхньої професійної діяльності [2]. Розподіл поколінь за роками та їх основні цінності наведено в табл. 1.3.

Основні цінності кожного з поколінь

Покоління	Цінності
Мовчазне покоління (1923-1945 рр. нар.)	Цінності, які визначають поведінку людини, можуть включати відданість справі, суворе дотримання законів і норм, повагу до статусу та посади, жертвовність, підпорядкування, а також такі риси, як терпіння, економність, релігійність та партійність.
Бєбі-бумери (1945-1965 рр., – період освоєння космосу, "відлига", холодна війна)	Людина може також проявляти ідеалізм, оптимізм, прагнення до самовдосконалення, здоров'я і молодості, що часто поєднується з високою трудовою етикою, орієнтацією на командну роботу та особистісний розвиток. Важливими аспектами є також особиста винагорода, статус і залученість до процесу, а також бажання мати відмінні характеристики і підтримувати привабливість, іноді з акцентом на гендерну складову.
Покоління Х (1965-1984 рр. – період перебудови)	У сучасному світі значну роль відіграють зміни та вибір, глобальна обізнаність, технічна грамотність, професіоналізм та індивідуалізм. Люди все більше орієнтуються на навчання протягом усього життя, прагнуть до неформальності, шукають нові емоції та долають страхи. Прагматизм, надія на власні сили, а також рівноправність є важливими складовими в особистісному розвитку.
Покоління Y (1984-2000 рр. – період розпаду СРСР, поширення цифрових технологій)	Зміни, товарищескість, впевненість у собі, різноманітність у діяльності, орієнтація на швидкий результат і негайну винагороду стають важливими для нових поколінь, де робота також може бути джерелом задоволення та розваги. Водночас моральні цінності, досягнення в професійній сфері і наївність, а також професіоналізм у технічних аспектах є невід'ємними складовими сучасного підходу до праці.
Покоління Z (2003 р. – теперішній час)	Сучасні працівники активно займаються волонтерською діяльністю, прагнуть внести зміни у світ, демонструючи стурбованість впливом людини на навколишнє середовище. Застосування онлайн-технологій для особистісного розвитку та ведення бізнесу набуває все більшої популярності, що дозволяє швидко адаптуватися до нових умов і використовувати інноваційні методи для досягнення цілей.

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Кожне покоління можна охарактеризувати певними спільними рисами, такими як уподобання, ідеали та цінності, які визначають їхнє ставлення до життя та праці. Вік, який визначає приналежність до певної вікової групи, варіюється залежно від дослідників, коливаючись між 5 і 10 роками, оскільки він тісно пов'язаний з соціально-економічними умовами, що панують у країні чи регіоні в той чи інший період.

Особливо варто відзначити, що покоління Y та Z є поколіннями, для яких цифрові технології стали невід'ємною частиною життя. Це значною мірою формує їхні потреби та відрізняє їх від попередніх поколінь, оскільки сучасні

технології швидко змінюють спосіб життя, змінюючи також соціальні установки, очікування та прагнення. Інтернет, соціальні мережі та нові технологічні інновації стали основними чинниками, що визначають ці зміни.

У. Штраус і Н. Хоув зауважують, що покоління Z має схожість з поколінням, що виросло в період з 1923 по 1945 рік, оскільки після трагедії 11 вересня 2001 року в США, це покоління звертає більше уваги на безпеку і стабільність. Крім того, молодь з покоління Z активно цікавиться глобальними проблемами, наукою та мистецтвом. Вони також мають відповідальне ставлення до життя, проявляють цілеспрямованість і реалістичний погляд на майбутнє, що виражається в їхньому плануванні життя на перспективу [4].

Покоління Z характеризується природною здатністю до адаптації у глобальному світі, що підвищує їх готовність до змін та впровадження нових технологій. Щодо мотивації, серед дослідників існують різні погляди на те, що саме мотивує це покоління на робочих місцях і які види винагород для них є найбільш ефективними. Водночас, загальним є те, що покоління Z, як і меленіали, шукають не лише матеріальне, але й емоційне задоволення від роботи, цінуючи можливості для самовираження, розвитку та соціальної відповідальності.

Для представників покоління Z важливі функціональність і практичність у всьому, що їх оточує, будь то гаджети чи наукові концепції. Вони не готові чекати, поки час або обставини дозволять їм досягти бажаного, і прагнуть реалізувати свої амбіції тут і зараз. Ці молоді люди активно шукають нові можливості для розвитку, відкриті до нових знань, ідей, людей та готові шукати компроміси й проявляти емпатію.

Покоління Z має ряд специфічних рис, що впливають на їхню продуктивність, ефективність і комунікацію. Для того, щоб максимально розкрити потенціал цього покоління, керівники повинні застосовувати сучасні інструменти управління, які дозволяють не тільки підвищити ефективність роботи, але й створити середовище, в якому старші покоління можуть переймати позитивні риси молодших, а молоді працівники можуть стати більш результативними й відчувати задоволення від роботи. До таких інструментів

належать: залучення співробітників до процесів прийняття рішень, створення умов для відкритих комунікацій, заохочення інновацій і підтримка творчих ініціатив.

Система мотивації в компанії повинна бути єдиною, але в той же час гнучкою та адаптованою до різних вікових і ціннісних категорій співробітників. Це можливо через впровадження механізмів, що дають право вибору працівникам, дозволяючи обирати бонусні й соціальні програми, які найбільше відповідають їхнім індивідуальним потребам і життєвим переконанням. Водночас, важливо не забувати про загальні цінності, які об'єднують усі покоління: це розумний баланс між роботою та особистим життям, комфортне та безпечне робоче місце, відсутність дискримінації та підтримка високого рівня корпоративної соціальної відповідальності з боку роботодавця.

Таким чином, основи теорії мотивації були закладені через змістовні та процесуальні підходи. Змістовні теорії зосереджуються на дослідженні потреб людини та їхнього впливу на мотивацію в трудовій діяльності. Найбільш відомими процесуальними теоріями є ті, що пояснюють механізм виникнення мотивації та її перехід до задоволення потреб. У сучасному менеджменті активно проводиться перегляд класичних теорій мотивації з урахуванням нових підходів, спрямованих на адаптацію до сучасних потреб. Це включає новітні концепції, такі як теорія R-мотивації та теорія поколінь, які пропонують більш гнучкий і персоналізований підхід до мотивації в умовах швидких змін у соціально-економічному середовищі.

1.3. Застосування індивідуальних та колективних факторів мотивації для забезпечення стабільності компанії

Для досягнення поставлених цілей керівники організацій прагнуть максимально ефективно використовувати трудові ресурси компанії. Мотивація персоналу на успішно функціонуючому підприємстві повинна ґрунтуватися на гармонізації інтересів як підприємства, так і його працівників. Тільки за таких умов підприємство зможе максимально ефективно застосовувати потенціал своїх співробітників для досягнення власних стратегічних цілей.

Ефективність праці, навіть за рівних інших умов, багато в чому визначається особистим ставленням працівника до своєї роботи та його трудовою поведінкою. Вона, у свою чергу, формується під впливом різноманітних факторів, які можуть мати різну силу та напрямок впливу. Тому при застосуванні методів мотивації важливо враховувати як індивідуальні, так і групові аспекти, що стимулюють трудову активність персоналу.

Кожен керівник повинен враховувати індивідуальні потреби своїх працівників і забезпечити їх розуміння, що ці потреби можуть бути задоволені в межах підприємства. Формування мотиваційних чинників з акцентом на індивідуальний підхід передбачає встановлення об'єктивного зв'язку між винагородою та вкладом працівника в підвищення продуктивності компанії. Індивідуальні чинники мотивації, зокрема, базуються на особистих досягненнях кожного працівника і стимулюють їх до вдосконалення власних результатів, що, в свою чергу, призводить до загального успіху організації.

Щоб визначити індивідуальні чинники мотивації працівників, на основі яких будуть формуватися методи стимулювання, потрібно провести комплексні заходи, зокрема:

- проведення інтерв'ю чи бесіди з працівником для з'ясування його потреб та пріоритетів;
- створення анкети для виявлення головних та вторинних мотивів, що впливають на роботу працівника;
- розробка анкети для оцінки рівня задоволеності працівника поточними

умовами праці;

- використання анкети для визначення типу трудової мотивації та складання мотиваційного профілю працівника за методикою професора В. І. Герчикова;

- проведення письмового опитування або анкетування для збору даних про мотивацію;

- обробка отриманих результатів, аналіз і узагальнення інформації для подальших висновків;

- визначення індивідуального мотиваційного профілю кожного працівника;

- порівняння мотиваційного профілю працівника з реальним мотиваційним профілем організації;

- розробка індивідуальних рекомендацій для вдосконалення процесу мотивації з урахуванням отриманих результатів.

Індивідуалізація мотивації є ефективним інструментом на малих підприємствах або для невеликої кількості працівників, оскільки цей процес потребує значних зусиль і часу з боку керівників або HR-менеджерів. Однак, при правильному підході, індивідуальна мотивація дає набагато більший ефект, ніж стандартна групова система, оскільки дозволяє врахувати унікальні потреби кожного співробітника, що сприяє більш високій продуктивності та задоволеності роботою.

Групова мотивація орієнтована на зміцнення колективу та досягнення спільної мети через ефективну взаємодію членів команди. Вона базується на спільних цінностях, прикладах успіхів і прагнень, які активно підтримуються управлінським складом. До цієї категорії належать чинники, що сприяють колективному руху вперед, допомагають у вирішенні завдань, а також сприяють розвитку та спільній відповідальності.

Групові мотиваційні чинники мають великий вплив на ефективність працівників у команді, адже вони стимулюють співробітників взаємодіяти та разом працювати для досягнення цілей підприємства. Дослідження підтверджують, що групова мотивація позитивно корелює з покращенням

робочого середовища. Зокрема, працівники, які отримували винагороду за індивідуальні досягнення, часто не сприяли поліпшенню результатів команди, натомість спільна винагорода за колективну роботу призводить до кращих командних результатів. Таким чином, групова мотивація надає підприємствам значно більший економічний ефект у порівнянні з індивідуальним стимулюванням.

Німецькі вчені Вернер Зігерт і Люція Ланг у своїй роботі "Керувати без конфліктів" визначили важливі паралелі між груповою та індивідуальною мотивацією, а також створили ієрархію мотивів, що допомагає краще зрозуміти механізми мотивації в організаціях.

Перший рівень мотивації характеризується найсильнішими груповими чинниками: колективна мета, яку поділяють усі члени групи, прагнення до самовдосконалення, а також радість від спільної праці та досягнення успіху. У цей період колектив проявляє максимальну згуртованість та ентузіазм.

Другий рівень включає мотиви, хоч і не такі потужні, як на першому етапі, але все ще відчутні. Це прагнення утвердитися в конкуренції з іншими, гордість за досягнення колективу та активний бійцівський дух.

Третій рівень мотивації є менш інтенсивним порівняно з попередніми. Тут можна виділити мотиви солідарності, бажання забезпечити економічну і соціальну стабільність, а також прагнення до впевненості в завтрашньому дні.

Четвертий рівень характеризується мотивами, заснованими на емоційних прив'язках, таких як любов, ненависть, спільні інтереси або хобі. Ці чинники ще менше впливають на згуртованість групи, проте можуть викликати певний емоційний підйом серед учасників.

Загалом, групова сила згуртування зменшується від першого до п'ятого ступеня. Коли група стикається з опором, її сила зростає завдяки потужним об'єднуючим мотивам, тоді як слабші мотиви можуть призвести до розпаду колективу. Важливу роль у функціонуванні групи відіграють особисті мотиви, адже кожен індивід шукає свою вигоду. Якщо група відповідає очікуванням і потребам, то це зміцнює почуття належності до неї. Однак якщо особа може досягти своїх цілей без підтримки групи, це знижує її мотивацію і почуття

приналежності.

Отже при груповій мотивації ефективність роботи підрозділу буде кращою, а команда та її підрозділ досягнуть кращих показників. Винагорода за ефективність команди призводить не тільки до кращої роботи, але й кращої індивідуальної ефективності.

Згідно з результатами дослідження, проведеного на основі матеріалів інтернет-порталу «Robota.ua», 64% працівників вважають матеріальну мотивацію надзвичайно важливою, тоді як 36% наголошують на значущості нематеріальних стимулів [32]. Це свідчить про те, що в українських компаніях основним фактором мотивації є рівень заробітної плати. Однак для того, щоб заробітна плата справді виконувала роль ефективного мотиватора, необхідно інтегрувати її з індивідуальними та груповими чинниками, які безпосередньо впливають на поведінку персоналу. Це дозволить досягти більшого ефекту в управлінні трудовою мотивацією, адже фінансова винагорода повинна бути частиною більш широкої стратегії, що враховує різні аспекти мотивації (табл. 1.4).

Індивідуальні та групові чинники матеріальної мотивації працівників

Чинники мотивації	Індивідуальні чинники	Групові чинники
Заробітна плата	Визначення рівня зарплати в залежності від кваліфікації, досвіду працівника, індивідуальних досягнень.	Спільні зусилля групи для досягнення високого результату, який призводить до колективної премії або бонусу.
Бонуси та премії	Особисті досягнення, виконання індивідуальних цілей, здатність досягати високих результатів.	Премії за командну роботу, спільні проекти, досягнення колективних цілей.
Соціальні пільги та компенсації	Індивідуальні умови соціального захисту, такі як медичне страхування, пенсійні виплати для конкретного працівника.	Командні пільги, що включають групові заходи для підтримки здоров'я, соціальні пільги для колективу.
Матеріальні стимули (гроші, нагороди)	Заохочення особистих досягнень, успішних проектів, виконаних завдань.	Спільні винагороди, залежно від загального результату діяльності команди.
Кар'єрне зростання та підвищення	Індивідуальна кар'єрна траєкторія, професійний розвиток та підвищення за особисті досягнення.	Кар'єрні можливості для групи в межах проекту чи підрозділу, залежно від успіху колективу.
Гнучкість умов праці	Можливість індивідуального графіка, дистанційної роботи для особистих потреб працівника.	Гнучкість робочого часу або умов для колективу, що дозволяє підтримувати командну ефективність.

Джерело: створено автором на основі [53]

Згідно з вищезгаданою схемою, матеріальна мотивація персоналу за сферами впливу та з урахуванням індивідуальних і групових характеристик поділяється на прямі й непрямі чинники. Прямі чинники спрямовані на безпосереднє стимулювання виконання працівниками їхніх обов'язків та підвищення продуктивності праці, орієнтуючись на задоволення базових потреб. Непрямі чинники ж більше зосереджені на створенні довготривалої зацікавленості працівників у стабільності та результативності роботи, акцентуючи увагу на задоволенні більш високих, вторинних потреб. Таким чином, матеріальна мотивація включає в себе прагнення працівника до досягнення певного рівня добробуту і комфортного матеріального стандарту життя.

Попри високу ефективність і універсальність фінансових винагород,

обмеження мотиваційної системи лише матеріальними стимулами не здатне забезпечити підприємству бажані результати. Важливо пам'ятати, що кожен працівник є індивідуальністю з різними життєвими цінностями та потребами. Саме тому нематеріальна мотивація іноді виявляється більш дієвою, адже вона орієнтована на задоволення психологічних і соціальних потреб співробітників.

Нематеріальна мотивація охоплює широкий спектр чинників, від внутрішньої самомотивації працівника й оцінки його досягнень колегами, до створення позитивного внутрішнього клімату в колективі, можливості реалізувати свої таланти в різних аспектах діяльності підприємства. Сюди також входять можливості для навчання та розвитку, що є корисними для працівника на особистому рівні. Методи нематеріальної мотивації можуть бути направлені як на окремих працівників, так і мати колективний характер, наприклад, через корпоративні заходи чи соціальний пакет. Соціальний пакет включає в себе різноманітні пільги, такі як безкоштовне харчування, медичне страхування, компенсація за транспортні витрати та мобільний зв'язок, пільгові путівки на відпочинок та можливість навчання або підвищення кваліфікації за рахунок підприємства.

Нематеріальна мотивація включає як індивідуальні, так і групові чинники, що сприяють зміцненню взаємодії та розвитку співробітників, як особисто, так і в межах командної роботи.

З рисунка 1.7 видно, що нематеріальна мотивація має дві основні категорії: прямі та непрямі чинники. Прямі чинники орієнтовані на задоволення потреб вищого рівня, таких як визнання, самореалізація та повага. Непрямі ж чинники спрямовані на створення комфортних умов праці, з урахуванням як ергономічних, так і психологічних аспектів потреб працівників.

Нематеріальна мотивація			
Прямі чинники		Непрямі чинники	
Індивідуальні	Групові	Індивідуальні	Групові
Просування за службовою ієрархією	Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі	Гнучкі графіки роботи	Програми передбачені для збільшення якості продукції
Фотографії на дошці пошани	Колективні заходи екскурсійного та спортивного характеру	Участь у прийнятті рішень на більш високому рівні	
Гнучкі робочі графіки		Просування по службі	

Рис. 1.7 Індивідуальні та групові чинники нематеріальної мотивації працівників

Джерело: [48]

У процесі трудової діяльності формується сукупність індивідуальних та групових чинників мотивації. Індивідуальні чинники базуються на особистісних характеристиках працівника, таких як психоемоційні чи біосоціальні фактори. Вони безпосередньо впливають на досягнення особистих результатів працівника та стимулюють його розвиток у напрямку самовдосконалення та підвищення власної ефективності. У свою чергу, групові чинники орієнтовані на встановлення загальних формальних правил та норм, що сприяють досягненню колективних цілей і зміцненню взаємодії між членами колективу.

Для того щоб ефективно управляти мотивацією персоналу, необхідно враховувати не тільки індивідуальні чинники, але й групові, оскільки їх поєднання є основою для створення потужної мотиваційної програми. Важливо, щоб мотиваційна система була збалансованою і сприяла як особистому розвитку працівника, так і досягненню загальних цілей організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЮТІМ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Повне найменування юридичної особи:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЮТІМ»

Скорочена назва:

ТОВ «ЮТІМ»

Код ЄДРПОУ:

35022211

Дата реєстрації:

07.05.2007

Місцезнаходження:

Україна, 76009, Івано-Франківська обл., м. Івано-Франківськ, вул.
Молодіжна, буд. 52

Розмір статутного капіталу:

20 000 000,00 грн

Організаційно-правова форма:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Види діяльності:

Основний КВЕД:

«61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку»

Інші КВЕД:

«61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку»

«61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку»

«62.01 Комп'ютерне програмування»

«62.02 Консультування з питань інформатизації»

«62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням»

«62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних
систем»

«63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність»

«63.99 Надання інших інформаційних послуг» [2].

Засновники/учасники юридичної особи (Таблиця 2.1):

Таблиця 2.1

Прізвище, ім'я, по батькові	Розмір внеску до статутного фонду	Частка (%)
Федорук Оксана Олександрівна	9 000 000,00 грн	45%
Федорук Олександра Володимирівна	9 000 000,00 грн	45%
Гурик Тарас	2 000 000,00 грн	10%

Джерело: [3]

Діяльність компанії:

ТОВ «ЮТІМ» є лідером у сфері телекомунікацій та інформаційних технологій в Івано-Франківській області. Компанія пропонує широкий асортимент послуг, зокрема проводовий та безпроводовий зв'язок, інтернет-послуги, а також розробку та інтеграцію програмного забезпечення.

Стратегія розвитку:

«ЮТІМ» орієнтована на надання високоякісних телекомунікаційних та ІТ-послуг, постійно удосконалюючи технологічні процеси та впроваджуючи інноваційні рішення у сфері зв'язку та інформаційних технологій.

Мета компанії:

Забезпечення клієнтів надійними та сучасними телекомунікаційними послугами, що відповідають міжнародним стандартам якості та безпеки.

Розташування:

Головний офіс компанії знаходиться в Івано-Франківську за адресою: вул. Молодіжна, буд. 52.

Продукція та послуги:

ТОВ «ЮТІМ» надає послуги проводового та безпроводового зв'язку, високошвидкісного інтернету, а також займається розробкою програмного забезпечення та консалтингом у сфері інформаційних технологій. Компанія активно впроваджує сучасні технології та інновації, забезпечуючи високу якість

та надійність зв'язку. Також пропонується індивідуальні рішення для бізнес-клієнтів, орієнтуючись на сучасні вимоги ринку.

«ЮТІМ» здійснює ретельний контроль якості на всіх етапах надання послуг. Компанія сертифікована за українськими та міжнародними стандартами, що забезпечує безпеку та відповідність послуг вимогам споживачів.

Компанія дотримується принципів соціальної відповідальності, що включає:

- використання екологічно чистих технологій;
- співпрацю з місцевими постачальниками та підтримку локальної економіки;
- участь у соціальних проектах та благодійних ініціативах, таких як підтримка освітніх закладів та організація заходів для громади.

Послуги компанії реалізуються через:

- власну мережу офісів та представництв;
- партнерські організації та дилерів;
- онлайн-платформи та веб-сайти компанії.

Це дозволяє забезпечити широкий доступ до послуг компанії та зростання обсягів її клієнтської бази.

Основний капітал підприємства є важливим елементом його економічної структури, адже він визначає матеріально-технічну базу для здійснення виробничої діяльності. Для ТОВ «ЮТІМ» основний капітал, джерела його формування та використання мають критичне значення для забезпечення стабільної роботи та розвитку [7].

Основний капітал ТОВ «ЮТІМ»

Основний капітал ТОВ «ЮТІМ» включає в себе всі основні засоби підприємства, що використовуються в процесі виробничої діяльності: будівлі, споруди, машини, обладнання та інші матеріальні ресурси. Ці активи є необхідними для здійснення основної діяльності підприємства, і їх вартість зазвичай не змінюється протягом одного виробничого циклу [3].

Основний капітал для підприємства є базовим ресурсом для виробництва продукції, надання послуг і підтримки стабільного функціонування організації.

Джерела формування основного капіталу

Джерела формування основного капіталу ТОВ «ЮТІМ» є різними і включають в себе:

1. **Власні кошти** – частина прибутку, що залишилась після виплати податків та інших обов'язкових платежів, використовується для поповнення основного капіталу.

2. **Кредитні ресурси** – підприємство може залучати кредити для фінансування інвестицій в основні засоби. Це може включати як короткострокові, так і довгострокові позики від банків чи інших фінансових установ.

3. **Амортизаційні відрахування** – кошти, що надходять від амортизації основних засобів, можуть використовуватись для придбання нового обладнання та покращення технічної бази підприємства.

4. **Інвестори та партнерські кошти** – підприємство може залучати додаткові кошти від зовнішніх інвесторів для розширення та модернізації основних засобів.

5. **Гранти та державне фінансування** – у разі наявності державних програм підтримки підприємств у певних секторах економіки, ТОВ «ЮТІМ» може отримувати державні субсидії або гранти для оновлення основного капіталу [8].

Використання основного капіталу

Використання основного капіталу ТОВ «ЮТІМ» здійснюється через:

1. **Придбання нових основних засобів** – для забезпечення стабільної діяльності підприємства в умовах постійних змін на ринку, підприємство повинно інвестувати в нові технології, машини та обладнання.

2. **Амортизація** – щорічне зменшення вартості основних засобів через їх фізичний та моральний знос. Підприємство має облік амортизації та проводить заміну старих засобів новими.

3. **Ремонт і модернізація** – для забезпечення ефективної роботи існуючих основних засобів необхідно проводити ремонтні роботи та модернізацію

технічного обладнання, що допомагає збільшити його продуктивність і термін служби.

4. **Залучення основного капіталу для розширення** – використання капіталу для розширення виробничих потужностей, відкриття нових напрямів діяльності або виходу на нові ринки.

5. **Витрати на підтримку інфраструктури** – основний капітал також використовується для підтримки будівель, приміщень, а також комунікаційних систем підприємства.

Капітал підприємства за структурними елементами наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Склад та структура капіталу підприємства

Показник	Значення (грн)	2024 рік
Активи підприємства	56,260,200	Зростає
Зобов'язання	24,560,500	Зростає
Власний капітал	31,699,700	Зростає

Джерело [3]

Підприємство має значну частину активів, яка повністю покривається власним капіталом, що свідчить про низький рівень боргових зобов'язань. Це позитивно впливає на фінансову стабільність і здатність до самофінансування.

В таблиці 2.3 наведено амортизацію основних засобів.

Таблиця 2.3

Амортизація основних засобів

Показник	Значення (грн)
Первісна вартість основних засобів	72,956.20
Знос основних засобів	48,436.00
Ліквідаційна вартість	24,520.20

Джерело [3]

Значний рівень зносу основних засобів (66%) свідчить про необхідність їх оновлення або заміни для підтримання ефективності виробничого процесу. Амортизаційна політика має бути орієнтована на своєчасне оновлення основних засобів.

Оборотний капітал підприємства проаналізуємо за структурою оборотних коштів (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Склад та структура оборотних коштів

Показник	Значення (грн)
Оборотні активи	56,260,200
Запаси	12,000,000
Дебіторська заборгованість	8,000,000
Грошові кошти	6,000,000

Джерело [3]

Підприємство має значну частину оборотних коштів у вигляді дебіторської заборгованості, що може свідчити про затримки в розрахунках з клієнтами. Це може мати негативний вплив на ліквідність підприємства, тому варто зосередитися на зменшенні терміну обороту дебіторської заборгованості.

Трудові ресурси підприємства наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз трудових ресурсів

Показник	Значення
Кількість працівників	78 осіб
Середня заробітна плата	24,389 грн
Продуктивність праці (грн/особа)	730,000 грн

Джерело [3]

Середня заробітна плата є на конкурентному рівні для регіону, але продуктивність праці можна підвищити за рахунок покращення умов праці та мотивації працівників.

Порядок грошових розрахунків підприємства представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Грошові розрахунки

Показник	Значення
Касові операції	Немає даних
Безготівкові розрахунки	100% безготівкові
Рахунки в банках	3 рахунки

Джерело [3]

Підприємство здійснює всі операції через безготівкові розрахунки, що зменшує ризики крадіжок і покращує прозорість фінансових потоків.

Аналіз витрат підприємства наведено в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Структура витрат підприємства

Показник	Значення (грн)
Собівартість продукції	25,000,000
Постійні витрати	12,000,000
Змінні витрати	8,000,000

Джерело [3]

Собівартість продукції займає значну частину витрат. Для покращення фінансових результатів підприємство може розглянути можливості оптимізації постійних витрат або зниження змінних витрат.

У табл.2.8. маємо дані аналізу грошових потоків підприємства

Таблиця 2.8

Грошові потоки підприємства

Показник	Значення (грн)
Грошові потоки від основної діяльності	5,000,000
Грошові потоки від інвестиційної діяльності	-500,000
Грошові потоки від фінансової діяльності	4,000,000

Джерело [3]

Підприємство має позитивні грошові потоки від основної діяльності, але негативний грошовий потік від інвестицій може бути сигналом високих витрат на розвиток. Оптимізація інвестиційної діяльності дозволить зменшити негативний вплив на фінансові результати.

Аналіз інвестиційної діяльності підприємства можна зробити через інвестиційні проєкти (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Інвестиційні проєкти

Показник	Значення (грн)
Загальний обсяг інвестицій	2,000,000
Ризик від інвестицій	Середній

Джерело [38]

Інвестиції підприємства в розвиток складають значну частину ресурсів. Зниження ризику інвестицій може бути досягнуте через диверсифікацію проєктів та впровадження більш ефективних інвестиційних стратегій.

Аналіз податкового навантаження на підприємство маємо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Податкове навантаження

Показник	Значення (грн)
Податок на прибуток	1,500,000
ПДВ	3,000,000
Внески до соціальних фондів	2,000,000

Джерело [38]

Податкове навантаження підприємства є достатньо високим, що може зменшити можливості для реінвестування прибутку. Оптимізація податкового планування може допомогти знизити цей тиск.

Табл 2.11 демонструє оцінку фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.11

Ключові фінансові коефіцієнти

Показник	Значення
Ліквідність	2.3
Рентабельність	18%
Коефіцієнт заборгованості	0.75

Джерело [38]

Підприємство має добрий рівень ліквідності, що дозволяє покривати свої поточні зобов'язання. Рентабельність на рівні 18% є хорошим показником для

галузі. Коефіцієнт заборгованості 0.75 свідчить про помірний рівень боргових зобов'язань.

Аналіз рівня та динаміки змін витрат діяльності підприємства за два роки представлено у таблиці 2.12.

Загальні витрати підприємства зросли на 10%, що може свідчити про розширення виробничої діяльності. Найбільше збільшились витрати на сировину та матеріали (на 20%), що є логічним при розширенні обсягів виробництва. Адміністративні витрати також зросли на 20%, що може вказувати на необхідність ефективної оптимізації витрат.

Таблиця 2.12

Динаміка витрат підприємства за 2023-2024 рр

Показник	2023 рік (грн)	2024 рік (грн)	Зміни (%)
Загальні витрати	50,000,000	55,000,000	+10%
Витрати на сировину та матеріали	15,000,000	18,000,000	+20%
Витрати на заробітну плату	8,000,000	8,500,000	+6.25%
Адміністративні витрати	5,000,000	6,000,000	+20%
Витрати на збут	4,000,000	4,500,000	+12.5%
Інші операційні витрати	18,000,000	20,000,000	+11.1%

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

В таблиці 2.13 нами представлено структуру витрат досліджуваного підприємства за елементами (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Структура витрат підприємства за елементами

Показник	2023 рік (%)	2024 рік (%)	Зміни (%)
Витрати на сировину та матеріали	30%	32.73%	+2.73%
Витрати на заробітну плату	16%	15.45%	-0.55%
Адміністративні витрати	10%	10.91%	+0.91%
Витрати на збут	8%	8.18%	+0.18%
Інші операційні витрати	36%	36.36%	+0.36%

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Для розуміння структури та динаміки витрат підприємства за два роки, побудуємо графік 2.1.

Витрати на сировину та матеріали займають найбільшу частку в структурі витрат (більше 30%). Цей показник збільшився, що може бути пов'язано з підвищенням вартості сировини або збільшенням обсягів виробництва. Витрати на заробітну плату зменшились відносно загальних витрат, що може свідчити про оптимізацію чисельності працівників або зміни в умовах праці.

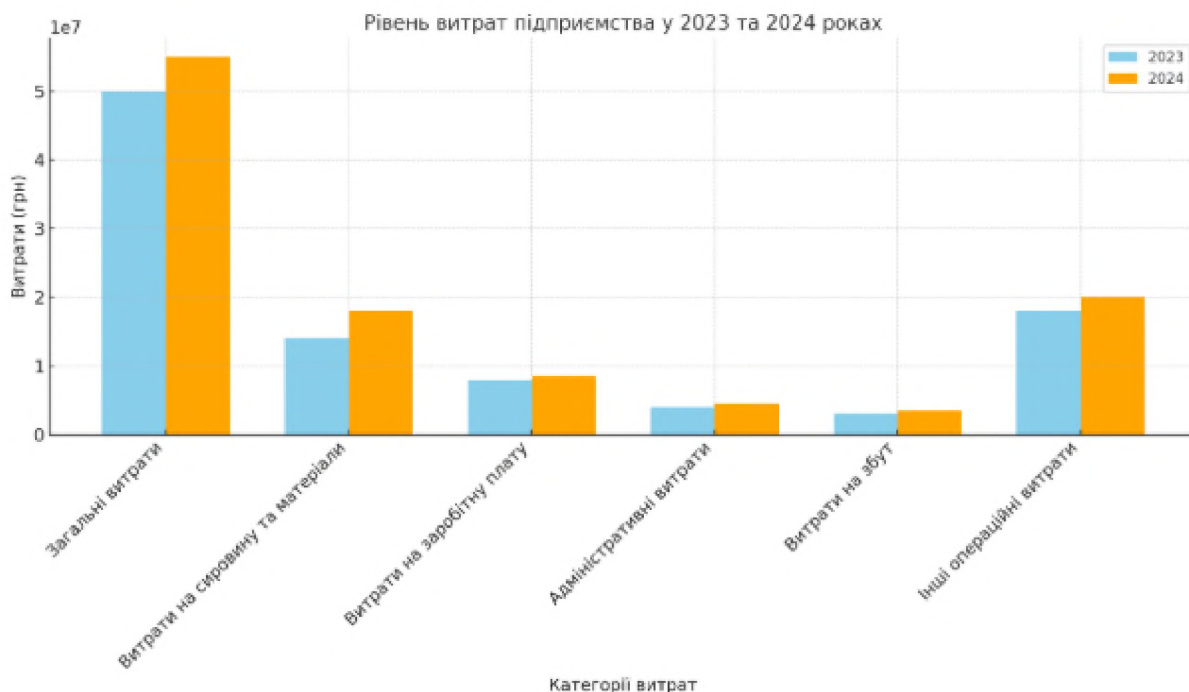


Рис. 2.1. Рівень витрат підприємства за категоріями у 2023-2024 рр.

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Структура витрат за економічними елементами на підприємстві за два роки, та їх зміна у відсотках представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Структура витрат за економічними елементами

Показник	2023 рік (грн)	2024 рік (грн)	Зміни (%)
Матеріальні витрати	18,000,000	21,000,000	+16.67%
Витрати на оплату праці	8,000,000	8,500,000	+6.25%
Амортизація	5,000,000	5,500,000	+10%
Витрати на соціальні платежі	4,000,000	4,200,000	+5%
Інші витрати	15,000,000	16,000,000	+6.67%

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Побудуємо графік для візуалізації структури витрат за економічними елементами ТОВ «ЮТІМ» (рис.2.2).

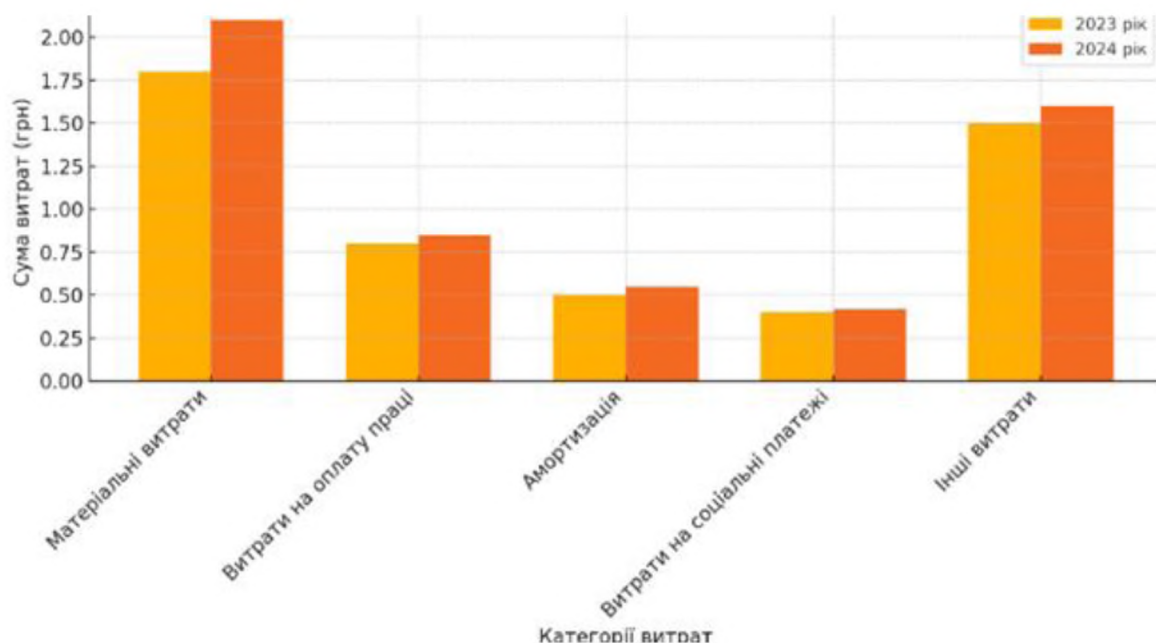


Рис. 2.2. Структура витрат за економічними елементами ТОВ «ЮТІМ» за 2023-2024 рр.

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Матеріальні витрати зросли на 16.67%, що може бути пов'язано з підвищенням цін на сировину або збільшенням обсягів закупівлі матеріалів для виробництва. Витрати на оплату праці зросли помірно на 6.25%. Амортизація також збільшилась на 10%, що свідчить про наявність значної кількості основних засобів, що потребують амортизаційних відрахувань.

За проведеним аналізом та розрахунками можемо зробити висновки.

Зростання витрат – загальні витрати підприємства зросли на 10%. Основні зростання спостерігаються в категоріях «витрати на сировину» та «адміністративні витрати». Це може вказувати на потребу в більш детальній оптимізації витратних процесів, зокрема на адміністративному рівні.

Структура витрат – більшу частину витрат підприємства складають матеріальні витрати, на які потрібно звертати особливу увагу для їх оптимізації.

Економічні елементи витрат – підвищення витрат на матеріали та амортизацію вказує на потребу в збереженні та модернізації основних засобів, а також в оптимізації закупок сировини та витрат на персонал.

Аналіз дозволив визначити області для покращення фінансового управління, зокрема через зниження витрат на матеріали та адміністративні витрати, а також через ефективніше використання основних засобів.

2.2 Структура персоналу підприємства

Персонал підприємства є одним з ключових ресурсів, який впливає на ефективність роботи та досягнення стратегічних цілей компанії. Управління персоналом в ТОВ «Ютім» включає кілька важливих аспектів, які необхідно враховувати для досягнення оптимальних результатів:

Структура персоналу

Персонал підприємства можна поділити на кілька категорій

- **Керівники** – вищий рівень управління, який відповідає за стратегічне планування та прийняття ключових рішень.
- **Адміністративно-управлінський персонал** – середній і нижчий рівень управління, що займається виконанням конкретних завдань та забезпеченням роботи компанії в рамках встановлених стратегій.
- **Операційний персонал** – спеціалісти, які виконують безпосередню роботу на підприємстві (виробничі працівники, технічний персонал, спеціалісти з продажу, маркетингу, фінансів тощо).
- **Підтримуючий персонал** – персонал, який забезпечує допоміжні функції (бухгалтери, юристи, менеджери з кадрів).

Персонал є не лише виконавцями операційних завдань, але й важливим елементом в реалізації стратегії компанії:

Основні проблеми в управлінні персоналом:

- **Недостатня кваліфікація** – відсутність у персоналу необхідних знань і навичок для виконання завдань на високому рівні.

- **Мотивація і задоволеність роботою** – важливо забезпечити персонал необхідними умовами для роботи та можливостями для розвитку, щоб уникнути високої плинності кадрів.

- **Управлінські проблеми** – недостатній рівень управлінських компетенцій у середньому ланцюгу, що може призвести до неефективного виконання завдань і зниження продуктивності.

Для оцінки ефективності управління персоналом ТОВ «Ютім» можна використовувати такі показники:

- **Рівень плинності кадрів** – висока плинність може свідчити про проблеми в управлінні або недостатню мотивацію.

- **Продуктивність праці** – оцінка кількості продукції чи виконаних завдань на одиницю праці.

- **Індикатори задоволення працівників** – результати внутрішніх опитувань чи анкетування про рівень задоволення умовами праці та можливостями для розвитку.

- **Витрати на навчання та розвиток** – витрати на підвищення кваліфікації та розвиток персоналу у порівнянні з результатами (покращення ефективності, зниження кількості помилок тощо).

Управління персоналом є критично важливим для успіху компанії, оскільки висококваліфіковані, мотивовані та задоволені співробітники здатні забезпечити високу продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.15 демонструє різні категорії персоналу ТОВ «Ютім»:

Таблиця 2.15

Категорії персоналу ТОВ «ЮТІМ»

Категорія персоналу	Опис	Приклад посад
Керівники	Вищий рівень управління, що приймає стратегічні рішення	Генеральний директор, CFO, CEO
Адміністративно-управлінський персонал	Середній і нижчий рівень, який здійснює управлінські функції	Менеджер з маркетингу, керівник відділу продажів
Операційний персонал	Працівники, що безпосередньо займаються виконанням операцій	Інженер, оператор, менеджер з продажу
Підтримуючий персонал	Спеціалісти, які підтримують роботу компанії	Бухгалтер, юрист, HR-менеджер

Джерело: [7]

Нами запропонована схема для ілюстрації різних стратегій управління на рис 2.3.

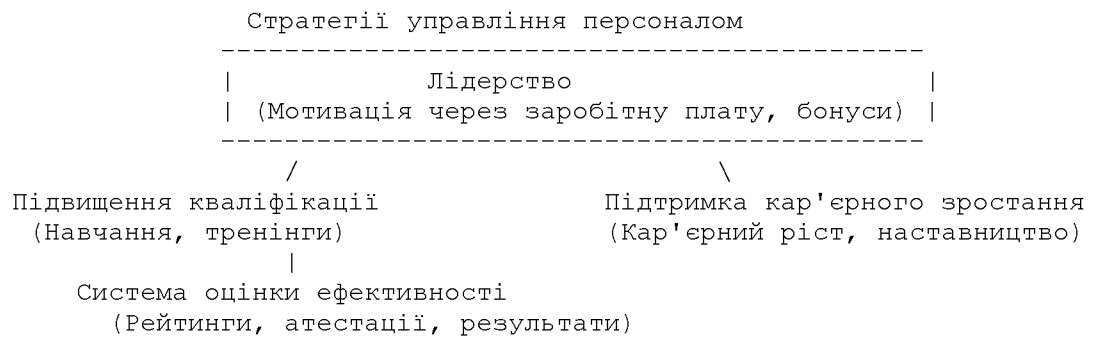


Рис. 2.3. Стратегії управління персоналом

Джерело: [52]

Оцінка ефективності персоналу – на рис.2.4 продемонстровано взаємозв'язок між витратами на навчання та розвиток персоналу й продуктивністю праці.

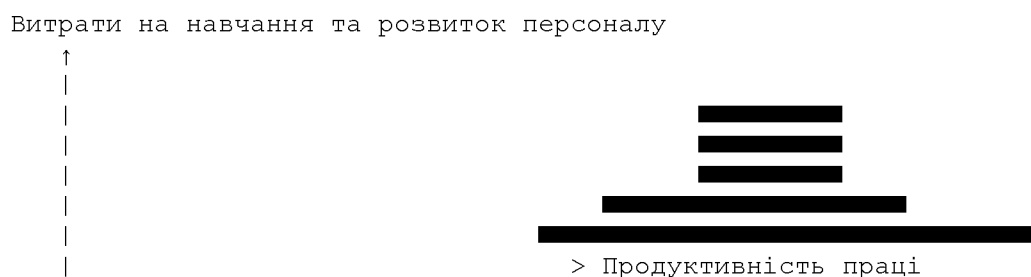


Рис. 2.4 Взаємозв'язок між витратами на навчання та розвиток персоналу і продуктивністю праці

Джерело: [31]

Аналіз рисунку дозволяє зробити висновок про те, що кількість витрачених коштів на навчання співвідноситься з підвищенням продуктивності праці працівників. Вартість навчання зростає, а разом з цим росте й ефективність виконуваних завдань.

Таблиця 2.16 показує різні види мотивації, які застосовуються в компанії та наведені відповідні приклади.

Таблиця 2.16

Види мотивації, які застосовуються в компанії

Тип мотивації	Приклад
Матеріальна мотивація	Зарплата, бонуси, премії, пільги
Нематеріальна мотивація	Визнання досягнень, нагороди, кар'єрний ріст
Соціальна мотивація	Дружній колектив, корпоративні заходи

Джерело: [51]

Таблиця 2.17 демонструє основні ключові показники для оцінки результатів управління персоналом.

Таблиця 2.17

Результати управління персоналом на основі ключових показників

Показник	Значення	Ціль	Рейтинг/результат
Рівень плинності кадрів	15%	Зменшити до 10%	12%
Продуктивність праці	100 одиниць/день	120 одиниць/день	110 одиниць/день
Індикатор задоволеності персоналу	75%	Підвищити до 85%	80%
Витрати на навчання	100 000 грн	120 000 грн	110 000 грн

Джерело: створено автором на основі спостереження та опитування

На нашу думку, важливими індикаторами ефективності управління персоналом є: рівень плинності кадрів, продуктивність праці, задоволеність персоналу, витрати на навчання.

2.3. Оцінка поточної системи управління персоналом

ТОВ «Ютім» здійснює кадрову політику відповідно до вимог Кодексу законів про працю України та інших законодавчих актів, зокрема Законів України «Про колективні договори і угоди» [17], «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [20], «Про охорону праці» [19], «Про відпустки» [22], «Про індексацію грошових доходів населення» [23], «Про оплату праці» [18], «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [23], «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [21], «Про

порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [21] та інших нормативних актів [23].

Для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами на підприємстві функціонує HR відділ, основною метою якого є забезпечення виконання, контролю та дотримання встановленої системи управління людськими ресурсами (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Система управління людськими ресурсами у ТОВ «ЮТІМ»

Джерело: створено автором

Відповідно до рис. 2.5, можна побачити, що HR департамент на підприємстві забезпечує повне функціонування системи управління людськими ресурсами на підприємстві.

Для початку проаналізуємо кадровий склад підприємства ТОВ «ЮТІМ».

Для цього складемо таблицю 2.18, до якої буде занесено основну інформацію про кадровий склад за останні 3 роки – з 2021 року по 2023 рік.

Таблиця 2.18

Кадровий склад підприємства ТОВ «ЮТІМ» за 2021-2023 рр.

Кількість осіб	2021 рік	Питома вага, %	2022 рік	Питома вага, %	2023 рік	Питома вага, %	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Загальна кількість персоналу	83	100,0	89	100,0	74	100,0	-9	-10,8
Керівників (управлінський персонал)	10	12,0	12	13,5	8	10,8	-2	-20,0
Професіоналів та фахівців (виробничий персонал)	30	36,1	35	39,3	28	37,8	-2	-6,7
Технічних службовців (виробничий персонал)	5	6,0	6	6,7	5	6,8	0	0,0
Кваліфікованих та інших робітників (виробничий персонал)	38	45,8	36	40,4	33	44,6	-5	-13,2

Джерело: фінансова звітність ТОВ «ЮТІМ» та OPENDATABOT.UA

Для кращого розуміння співвідношення персоналу побудуємо графік, для наочного зображення структури персоналу на підприємстві (рис.2.6).

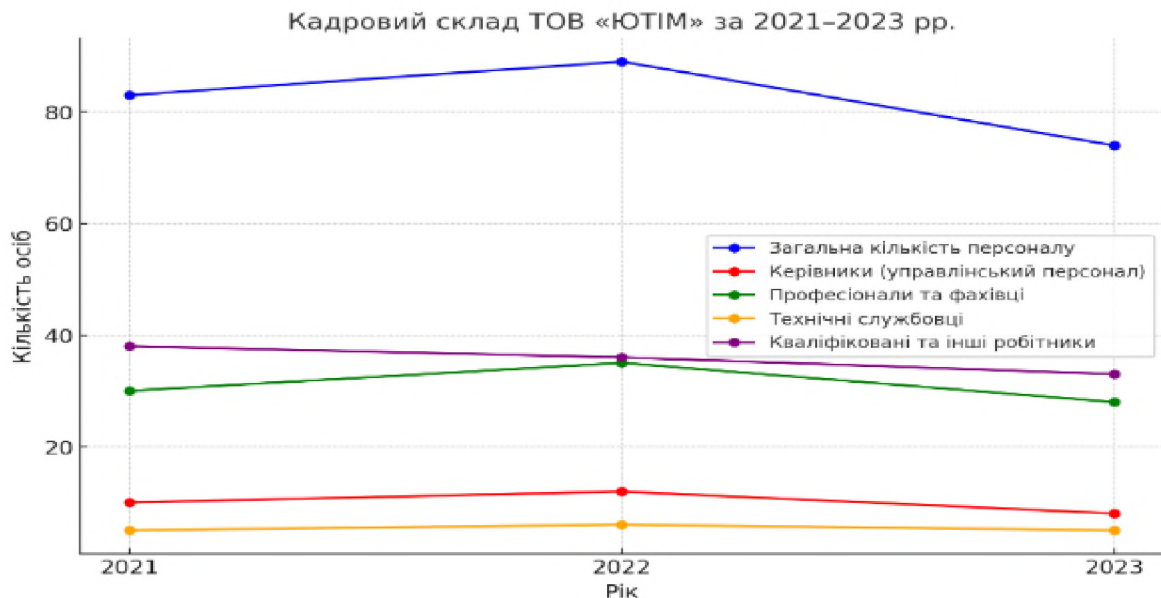


Рис. 2.6. Структура персоналу на ТОВ «ЮТИМ» за 2023 рік

Джерело: сформовано автором на основі [OPENDATABOT.UA]

Загальна кількість персоналу зменшилась на 10,8% за три роки, з 83 осіб у 2021 році до 74 осіб у 2023 році.

Керівники (управлінський персонал) зменшилися на 2 особи (20%) з 10 осіб у 2021 році до 8 осіб у 2023 році. Це свідчить про значне скорочення керівних посад.

Професіонали та фахівці (виробничий персонал) зменшилися на 2 особи (6,7%), з 30 осіб у 2021 році до 28 осіб у 2023 році, але їхня частка в загальному складі персоналу залишається значною.

Технічні службовці (виробничий персонал) залишилися незмінними — 5 осіб протягом трьох років, що вказує на стабільність у цій категорії.

Кваліфіковані та інші робітники (виробничий персонал) зменшилися на 5 осіб (13,2%), з 38 осіб у 2021 році до 33 осіб у 2023 році, що також вказує на скорочення чисельності виробничих кадрів.

Загалом, найбільші скорочення відбулися серед керівників та кваліфікованих робітників, що може бути пов'язано з оптимізацією структури компанії або автоматизацією деяких процесів.

Відповідно до рисунку 2.6, можна побачити, що на 2023 рік найбільшу частку персоналу складають кваліфіковані та інші співробітники (44,6%), на другому місці за кількістю є професіонали та фахівці (37,8%), далі йдуть керівники (10,8%) та технічні службовці (6,8%). Також важливо зазначити, що керівники відносяться до управлінського персоналу, в той час як професіонали та фахівці, технічні службовці, а також кваліфіковані та інші робітники складають виробничий персонал.

На основі цього можна зробити висновок, що співвідношення управлінського персоналу до виробничого на підприємстві складає 10,8% до 89,2% відповідно, а отже на кожного представника управлінського персоналу припадає в середньому близько 9 осіб.

Для аналізу кадрового складу підприємства, проведемо також аналіз рівня освіти персоналу. Для цього складемо таблицю 2.19, до якої буде занесено рівень освіти персоналу на ТОВ «ЮТІМ».

Таблиця 2.19

Рівень освіти персоналу на підприємстві «ЮТІМ» за 2021-2023 роки

Рівень освіти	2021 рік	Питома вага, %	2022 рік	Питома вага, %	2023 рік	Питома вага, %	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Середня освіта, з них:								
Загальна кількість осіб	83	100,0	89	100,0	74	100,0	-9	-10,8%
Керівники (управлінський персонал)	10	12,0	12	13,5	8	10,8	-2	-20,0%
Професіонали та фахівці (виробничий персонал)	30	36,1	35	39,3	28	37,8	-2	-6,7%
Технічні службовці (виробничий персонал)	5	6,0	6	6,7	5	6,8	0	0,0%
Кваліфіковані та інші робітники	38	45,8	36	40,4	33	44,6	-5	-13,2%

(виробничий персонал)								
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: сформовано автором на основі [OPENDATABOT.UA]

Побудуємо графік 2.7, який буде відображати зміни кількості персоналу з різним ступенем освіти в розрізі 3 останніх років.

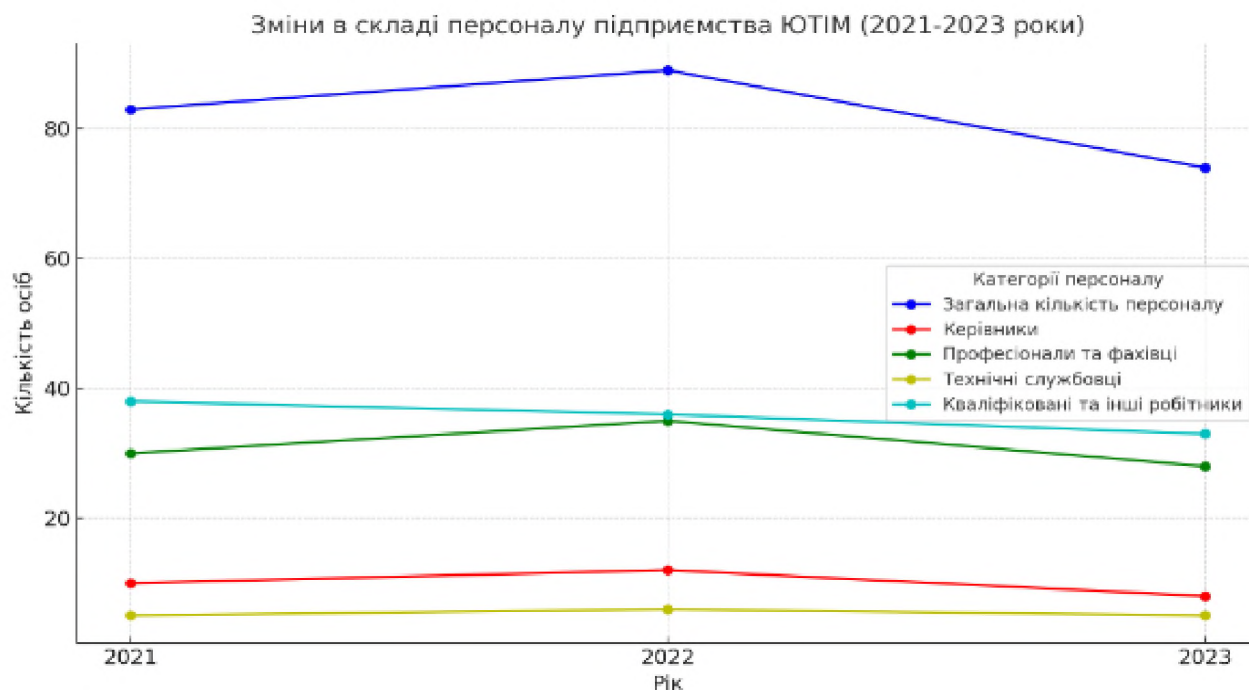


Рис. 2.7. Зміни кількості персоналу з різним ступенем освіти

Джерело: сформовано автором

Графік відображає кількість осіб у кожній категорії персоналу: загальна кількість, керівники, професіонали та фахівці, технічні службовці та кваліфіковані робітники. Можна помітити зменшення чисельності персоналу в більшості категорій, особливо серед керівників та кваліфікованих робітників.

Наступним кроком, буде аналіз гендерної структура персоналу на підприємстві. На рисунку 2.8 зобразимо гендерну структуру на підприємстві в розрізі 2021-2023 рр.

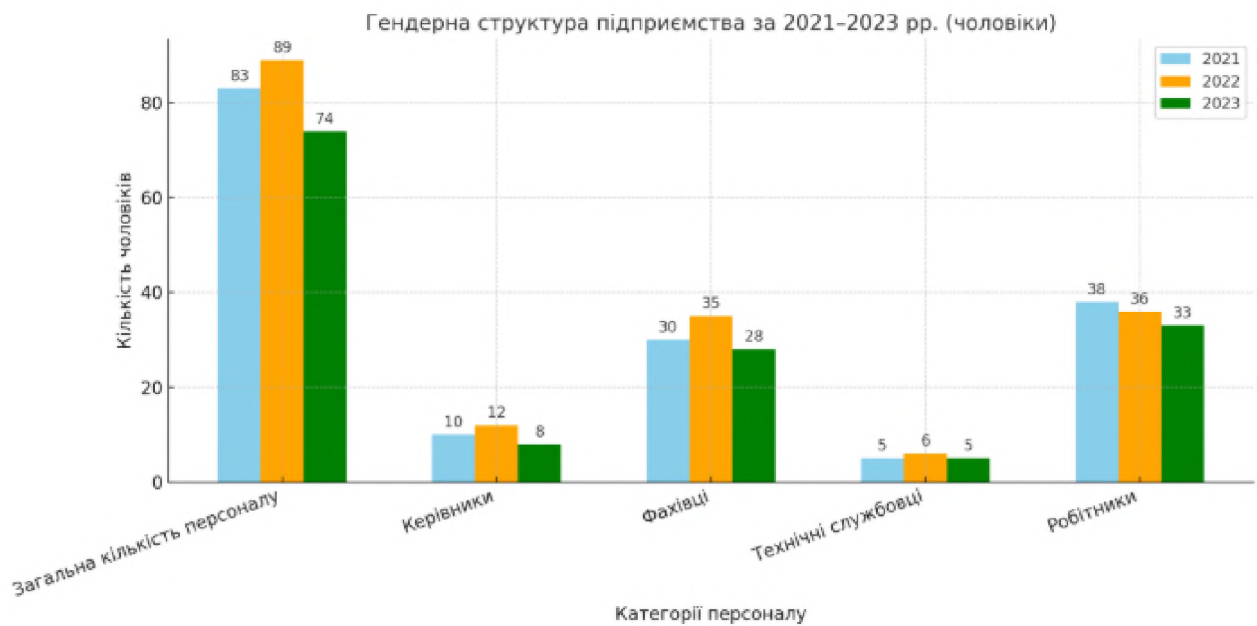


Рис. 2.8. Гендерна структура підприємства за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі даних

Це враховує кількість чоловіків та жінок для кожної категорії персоналу, з подальшими змінами за роки. Згідно до даних, складемо рисунок 2.8, який буде відображено гендерну структуру на підприємстві.

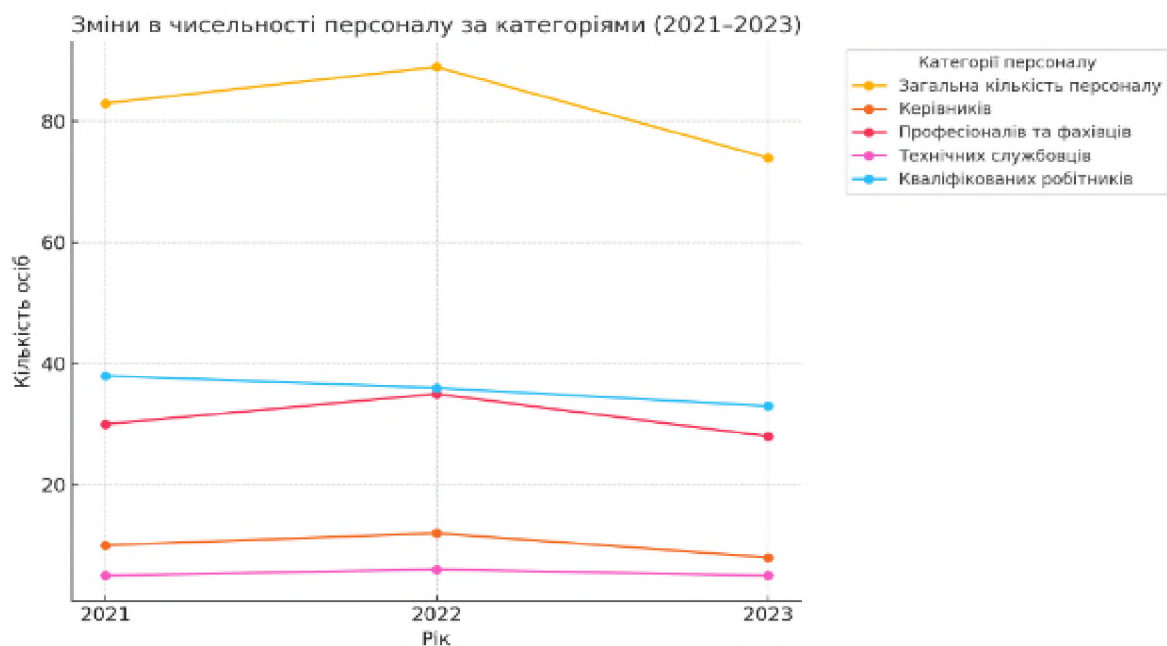


Рис. 2.9. Зміни в чисельності персоналу за різними категоріями протягом 2021-2023 років

Проаналізувавши загальні тенденції по персоналу на підприємстві, важливим також буде розглянути рівень оплати праці на підприємстві, його тенденцію скрізь рока. Для початку, складемо таблицю 2.20, до якої буде занесено рівень заробітної плати на підприємстві для різних спеціалістів за останні 3 роки.

Таблиця 2.20

Рівень оплати праці на підприємстві

Категорія персоналу	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %	Орієнтовна зарплата в Україні (2023)
Монтажники інтернету	19 000	22 000	24 000	4 000	20,0	18 000 - 25 000 грн
Технічні фахівці	20 000	22 000	25 000	5 000	25,0	20 000 - 30 000 грн
Диспетчери	Не зазначено	Не зазначено	18 000 - 20 000	Не зазначено	Не зазначено	15 000 - 20 000 грн
Інші категорії (не уточнені)	Не зазначено	Не зазначено	Не зазначено	Не зазначено	Не зазначено	Залежно від специфіки роботи

Джерело: сформовано автором на основі [OPENDATABOT.UA]

Аналізуючи таблицю, можна зробити кілька важливих висновків щодо заробітної плати в компанії «Ютім» за 2021-2023 роки та порівняти з орієнтовними зарплатами в Україні:

Зростання заробітної плати.

Зарплата **монтажників інтернету та технічних фахівців** компанії «Ютім» зростала протягом трьох років. Це свідчить про позитивну тенденцію для працівників у цих категоріях, де середнє збільшення становить близько 20-25%. Подібне зростання є ознакою того, що компанія оцінює важливість технічного персоналу та прагне зберегти висококваліфікованих працівників у умовах зростаючої конкуренції на ринку.

Таке підвищення зарплати також може бути зумовлене зростанням витрат на робочу силу у зв'язку з інфляцією та необхідністю підтримання конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

Заробітні плати в компанії «Ютім».

Зарплати **монтажників інтернету та технічних фахівців** в «Ютім» на 2023 рік знаходяться в межах 24 000 грн, що є конкурентоспроможною сумою для таких професій в Україні. Це підтверджується порівнянням з орієнтовними зарплатами в інших компаніях, які варіюються від 18 000 до 25 000 грн для монтажників інтернету і від 20 000 до 30 000 грн для технічних фахівців.

Порівняння зарплат в «Ютім» з ринковими показниками дає зрозуміти, що компанія пропонує середній рівень оплати праці для своїх працівників. Це може бути позитивним фактором для залучення нових кадрів та утримання вже наявних.

Резюмуючи, підвищення заробітної плати в «Ютім» є частиною стратегії підтримки мотивованості та лояльності працівників. Проте, важливо зазначити, що орієнтовані на ринку зарплати для певних категорій можуть бути ще вищими, особливо в залежності від специфіки та регіону роботи. Це може бути особливо важливим для фахівців в сфері ІТ та технічного персоналу, де попит на кваліфікованих кадрів в Україні залишається високим.

Також варто зазначити, що інфляція, зміни в економічній ситуації, а також підвищення рівня витрат на життя можуть впливати на рівень зарплат в майбутньому, тому компанії варто продовжувати працювати над конкурентоспроможною політикою компенсацій.

У підсумку, компанія «Ютім» підтримує свою конкурентоспроможність у галузі завдяки зростанню заробітної плати, що відповідає тенденціям ринку, але зберігає здоровий баланс для залучення і утримання кадрів на основі ринкових стандартів.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЮТІМ»

3.1 Шляхи вдосконалення індивідуальних та групових факторів мотивації для забезпечення стабільності функціонування компанії

Провівши аналіз існуючої системи мотивації ТОВ «Ютім», було виявлено слабкі сторони, які проявляються в недостатній мотивації відділів розвитку регіональної мережі за технічною та бізнесовою лінією. Недостатньо вмотивовані працівники цих відділів через об'єктивні причини працюють неефективно, і, як результат, підприємство не працює на повну потужність.

Аналіз даних оцінки існуючої мотиваційної системи ТОВ «Ютім» показав, що працівники в регіональних відділеннях не мають можливості скористатися перевагами мотиваційної системи, яка застосовується для працівників центрального офісу. Також, при недостатній матеріальній мотивації, ситуація погіршується тим, що працівники, постійно шукаючи додаткові джерела доходу, не здатні забезпечити перспективний розвиток підприємства. Тому було прийнято рішення переглянути та вдосконалити індивідуальні та групові чинники матеріальної мотивації.

Проблеми формування індивідуальних та групових чинників мотивації персоналу ТОВ «Ютім» та рекомендовані шляхи їх вирішення наведені в табл. 3.1.

Для підвищення індивідуальної мотивації технічних фахівців з обслуговування мережі пропонується впровадити додаткову премію за досягнення найкращих показників безперебійної роботи обладнання та інфраструктури у відповідному дивізіоні.

**Проблеми формування індивідуальних та групових чинників
мотивації працівників ТОВ «ЮТІМ» та рекомендовані шляхи їх
вирішення**

№	Проблеми	Рекомендовані шляхи вирішення
1	Зниження продуктивності праці, що негативно впливає на фінансові результати підприємства	Впровадження системи преміювання за високу продуктивність серед працівників виробничого відділу, зокрема операторів та технічного персоналу
2	Недостатній рівень матеріальної мотивації працівників	Запровадження гнучкої системи бонусів для менеджерів та спеціалістів відділу продажів за досягнення ключових показників ефективності (KPI)
3	Низький рівень лояльності працівників до компанії	Розвиток корпоративної культури через соціальні ініціативи, командоутворюючі заходи та програми внутрішнього навчання для персоналу
4	Недостатня залученість співробітників у процеси вдосконалення роботи компанії	Введення програми «Ініціатива працівника», яка передбачає матеріальне заохочення за корисні пропозиції щодо покращення процесів виробництва та обслуговування клієнтів
5	Недостатня взаємодія між відділами, що впливає на ефективність роботи	Впровадження системи командного преміювання, яка базується на колективних досягненнях, а не лише на особистих результатах співробітників

Джерело: створено автором на основі даних компанії «ЮТІМ»

Оскільки діяльність цих фахівців безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, очікуються такі ефекти:

- у витратній частині – зниження витрат на технічне обслуговування обладнання та мережевої інфраструктури завдяки підвищенню ефективності їх роботи;

- у дохідній частині – скорочення втрат, спричинених простоем або некоректною роботою обладнання, що сприятиме стабільності операційних процесів та підвищенню якості послуг.

Основною метою керівництва є створення умов для ефективного мотиваційного процесу, що сприятиме покращенню показників роботи обладнання та мережевої інфраструктури. Показник «безперебійність» є ключовим, оскільки технічні фахівці з обслуговування мережі повинні забезпечити стабільну та надійну роботу обладнання, що безпосередньо впливає

на якість наданих послуг.

У розділі 2.3 роботи нами наведено методику розрахунку преміальної частини для працівників технічного відділу. Хоча теоретично ця формула враховує всі аспекти їхньої роботи, на практиці вона не забезпечує достатньої мотивації для покращення індивідуальних результатів. Щомісяця ефективність чинної мотиваційної програми знижується, і вона не дає очікуваних результатів.

З огляду на це, пропонується впровадити додаткову премію для технічних фахівців, які продемонструють найкращі показники безперебійної роботи обладнання та інфраструктури у відповідному дивізіоні. Очікується, що це не лише підвищить ефективність їхньої роботи, а й сприятиме зниженню витрат на технічне обслуговування та мінімізації втрат через простої чи несправності обладнання, забезпечуючи стабільність операційних процесів і підвищення якості послуг.

Технічному фахівцю компанії «ЮТІМ», який за підсумками місяця продемонстрував найкращі показники безперебійної роботи обладнання та інфраструктури, нараховується додаткова премія у розмірі 5000 грн. Визначення найкращого працівника здійснюється на основі рейтингу показників безперебійності серед п'яти дивізіонів компанії, а розрахунковим періодом є попередній календарний місяць.

Головною метою запровадження цієї премії є формування у технічних фахівців відповідального ставлення до обладнання та інфраструктури компанії, підвищення рівня професійної зацікавленості та створення позитивного емоційного фону шляхом стимулювання якісного виконання обов'язків. Це сприятиме зростанню лояльності працівників, підвищенню якості виконуваних робіт та розвитку індивідуальних мотиваційних чинників.

Інструменти досягнення мети:

- формування конкурентного середовища серед технічних фахівців, залучених до обслуговування обладнання та мережевої інфраструктури;
- можливість кожного працівника впливати на власні результати, беручи участь у змаганні за номінацію «Найкращий показник місяця»;
- об'єктивна оцінка керівником дивізіону результатів роботи на основі

встановлених критеріїв ефективності та безперебійності роботи обладнання [55].

Очікується, що впровадження такої системи стимулювання не лише підвищить ефективність роботи технічних фахівців, а й сприятиме оптимізації витрат на технічне обслуговування, зменшенню втрат через простої обладнання та загальному покращенню операційної стабільності компанії «ЮТІМ».

Для формування групових факторів мотивації персоналу пропонується вдосконалити існуючу мотиваційну програму в відділі розвитку регіональної мережі за бізнес-лінією, зокрема для менеджерів з торгового маркетингу. Відділ впливає на фінансові результати через збільшення клієнтського потоку та кількості транзакцій (ефективність встановлення нових терміналів, їх переміщення та підключення нових провайдерів). Поточна програма мотивації орієнтована в основному на стимулювання індивідуальних досягнень менеджерів з торгового маркетингу, де виконання ключових показників безпосередньо відображається на кінцевому прибутку компанії. Однак працівники часто обирають завдання, що не мають прямого впливу на прибуток, наприклад, ті, що стосуються операційної заборгованості, щоб гарантовано отримати 10% до премії, а не брати на себе ризик і не збільшувати прибутки компанії. Тому пропонується пов'язати суму отриманого прибутку від діяльності конкретного підрозділу з індивідуальним преміюванням і вдосконалити існуючі показники. Формула розрахунку мотивації буде виглядати так:

$$\text{Преміальна сума} = (\text{ПП дивізіону} * 0,3\%) + K \quad (3.1)$$

де, ПП дивізіону – проміжний прибуток у звітному місяці за всіма терміналам дивізіону.

K – сумарний коригуючий коефіцієнт, який розраховується за формулою:

$$K = K_1 + K_2 + K_3 + K_4 \quad (3.2)$$

де, K_1 – сума яка залежить від якості операційного супроводу (є

заборгованість = 0грн, немає заборгованості = 5000грн)

К2 – сума, яка залежить від якості забезпечення безперервності роботи терміналів з бізнес-причин (наприклад, вимкнення світла на торговій точці, відключення терміналу від розетки тощо).

К3 – сума, що визначається ефективністю нових установок терміналів на торгових точках (ефективною вважається установка, якщо прибуток з нової точки перевищує 2000 грн), яка становить 1000 грн за кожен успішно встановлений термінал.

К4 – сума, яка залежить від підключення нового провайдера (якщо оборот платежів по новому провайдеру перевищує 200 платежів або 200 тис. грн), і становить 1000 грн.

Дивізіон - це структурний підрозділ підприємства, який об'єднує кілька торгових точок або платіжних терміналів.

Його можуть ще називати «регіональним офісом», «кластером» або «філією», але в межах компаній, де діє дивізіональна структура управління.

У нашій формулі «ПП дивізіону» означає проміжний прибуток, отриманий усіма терміналами, які входять у цей підрозділ.

З такою програмою мотивації працівники не обмежені максимальним розміром винагороди, що стимулює їх до ефективного розвитку мережі терміналів. В результаті цього прибуток компанії збільшуватиметься за рахунок нових ефективних установок терміналів та підключень нових провайдерів. Крім того, така програма мотивації підвищує лояльність працівників до компанії через участь у розподілі прибутку. Поліпшуються стосунки в колективі, адже від результатів роботи дивізіону залежить розмір індивідуального преміювання кожного працівника.

Технологія реалізації заходів щодо формування індивідуальних та групових чинників мотивації працівників ТОВ «ЮТІМ» наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Технологія щодо реалізації заходів з формування індивідуальних та групових чинників мотивації працівників

№	Етап	Основні операції	Ресурси	Тривалість / Виконавці
1	Діагностика проблеми	- Опитування працівників (онлайн, усно) - Зведення результатів - Аналіз чинної системи мотивації	- Оплата інтернету, зв'язку - Зарплата аналітиків HR	2 тижні HR-відділ, аналітики
2	Порівняння варіантів	- Аналіз очікувань - Узгодження мотиваційних змін із керівниками	- Додатковий зарплатний фонд - Медіа та офісні витрати	До 2 тижнів HR-відповідальний, заступник керівника
3	Впровадження змін	- Стаття на сайті - Ознайомлення працівників - Оновлення формули ВІ - Передача в бухгалтерію	- Зарплати HR, тех. і бізнес-відділу - Інтернет, зв'язок	Щомісячно HR, технічні керівники, бухгалтерія

Джерело: [54]

У таблиці 3.2 показано, що для реалізації запропонованих заходів необхідно близько місяця. Це час, який буде витрачено на підготовчі роботи, зокрема на опитування працівників, аналіз отриманих даних, розробку та регламентування системи мотивації у співпраці з керівниками відповідних відділів, узгодження вартості заходів з директором компанії та ознайомлення працівників відділів із нововведеннями.

Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів щодо формування індивідуальних та групових мотиваційних чинників для працівників ТОВ «ЮТІМ» зазначені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Очікувані ефекти від впровадження запропонованих заходів з
формування індивідуальних та групових чинників мотивації
працівників ТОВ «ЮТІМ»**

Ефекти	Прояви
Економічні ефекти	1. Зростання прибутку підприємства завдяки підвищенню продуктивності праці та покращенню якості обслуговування клієнтів.
	2. Збільшення фонду додаткової заробітної плати через впровадження премій для виробничого відділу за найкращі результати роботи.
Соціальні ефекти	1. Посилення лояльності працівників до компанії шляхом формування корпоративної культури та усвідомлення їхнього внеску у загальний успіх підприємства.
	2. Прискорення кар'єрного зростання та підвищення рівня задоволення від роботи серед персоналу.
	3. Поліпшення внутрішнього мікроклімату та взаємодії між працівниками, що сприяє більш ефективній командній роботі.
	4. Збільшення мотивації працівників до навчання та професійного розвитку.
Інформаційні та комунікаційні ефекти	1. Посилення репутації компанії як роботодавця, який цінує своїх співробітників і стимулює їхній розвиток.
	2. Формування позитивного іміджу компанії серед працівників та партнерів.

Джерело: запропоновано автором

Таким чином, для підвищення індивідуальної та групової мотивації персоналу ТОВ «ЮТІМ» було запропоновано два заходи:

1. Запровадження додаткової премії за «Найкращий показник стабільності роботи» для працівників відділу розвитку регіональної мережі за технічним напрямом.

2. Впровадження оновленої системи мотивації для працівників відділу розвитку регіональної мережі за бізнес-напрямом.

Очікується, що запропоновані заходи позитивно позначаться на економічних показниках ТОВ «ЮТІМ» завдяки зростанню продуктивності праці, а також сприятимуть покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, посиленню лояльності працівників до компанії та формуванню відчуття їхньої залученості до спільного успіху.

3.2. Обґрунтування необхідності реалізації запропонованих заходів на ТОВ «ЮТІМ» та аналіз їх економічної доцільності

За підсумками аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «ЮТІМ» було запропоновано низку заходів для її вдосконалення. Впровадження кожного з них потребує певних економічних витрат з боку підприємства. Розрахунок очікуваних витрат на реалізацію запропонованих заходів представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок очікуваних витрат на систему мотивації працівників ТОВ «ЮТІМ»

№	Характеристика витрат	Витрати, грн
1.	Премія технічним фахівцям за «Найкращий показник безперервності» серед дивізіону, сума 5000 грн. Кількість дивізіонів – 5.	$5000 * 5 * 12 = 300\ 000$
2.	Відрахування у фонд соціального страхування 22% (від премії)	$300\ 000 * 22\% = 66\ 000$
3.	Проектована сума преміального фонду для менеджерів одного дивізіону на місяць – 12 000 грн. Кількість дивізіонів – 5.	$12\ 000 * 5 * 12 = 720\ 000$
4.	Відрахування у фонд соціального страхування 22% (від премії менеджерів)	$720\ 000 * 22\% = 158\ 400$
Всього		1 244 400

Джерело: розраховано автором

Загальна сума очікуваних витрат на удосконалення мотиваційної системи ТОВ «ЮТІМ» становить 1244400 грн. Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) було опитано 7 фахівців підприємства. Результати опитування наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Результати опитування експертів щодо збільшення прогнозованого чистого доходу (виручки) в результаті запропонованого заходу

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	1200	1350	1250	1400	1300	1450	1500

Джерело: складено автором

Числові значення цього прогнозу перевіряються на достовірність та типовість. Для цього обчислюються середнє квадратичне відхилення та

коефіцієнт варіації. Проміжні розрахунки для обчислення середнього квадратичного відхилення наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

Експерт	Приріст чистого доходу (тис. грн.)	Відхилення від середнього (тис. грн.)	Квадратичне відхилення (ΔX^2)
1	1200	-164,29	26991,88
2	1350	-14,29	204,14
3	1250	-114,29	13061,22
4	1400	35,71	1275,51
5	1300	-64,29	4132,65
6	1450	85,71	7346,94
7	1500	135,71	18418,37
Сума	9550	-	54630,71
Середнє ($X_{\text{середнє}}$)	1364,29	-	-
Середнє квадратичне відхилення (σ)	233,76 тис. грн.	-	-
Коефіцієнт варіації (cv)	17,14%	-	-

Джерело: розраховано автором.

Сума квадратичних відхилень складатиме 54630,71

За формулою знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{54630,71}{7}} = 7804,4 \text{ тис. грн.}$$

7

За формулою знайдено коефіцієнт варіації:

$$cv_{\sigma} = \frac{7804,4}{1364,29} \times 100\% = 572,04\%$$

Найбільш вірогідний чистий дохід можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей. Для цього прогнозні значення приросту чистого доходу представимо в порядку їх зростання. Ряд має такий вигляд (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7

**Ранжування значень приросту чистого доходу підприємства в
порядку зростання показника**

Значення	1200	1250	1300	1350	1400	1450	1500
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)				Вірогідний прогноз (В)		Оптимістичний прогноз (О)

Повні витрати на надання послуг в базисному році склали 188449 тис. грн., в т. ч. постійні витрати – 113069,4 тис. грн., змінні – 75379,6 тис. грн.

1. Змінні витрати:

Змінні витрати пропорційні зміні чистого доходу. Для розрахунку приросту змінних витрат використовуємо формулу:

$$75379,6 \times 0,0078 = 590,81 \text{ тис. грн.}$$

2. Приріст повних витрат:

Враховуючи витрати на проведення заходів у розмірі 915 тис. грн., сумарний приріст витрат буде:

$$590,81 + 915 = 1505,81 \text{ тис. грн.}$$

3. Повні витрати в проектному році:

Загальні витрати в проектному році:

$$188449 + 1505,81 = 189954,81 \text{ тис. грн.}$$

4. Приріст прибутку:

Різниця між прибутком в базисному і проектному році:

$$\Delta PP = 1591,67 - 1505,81 = 85,85 \text{ тис. грн.}$$

5. Прибуток в проектному році:

Прибуток в проектному році, враховуючи приріст:

$$963 + 85,85 = 1048,85 \text{ тис. грн. } 963 + 85,85 = 1048,85 \text{ тис. грн.}$$

6. Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації послуг:

Приріст чистого додаткового прибутку після вирахування податку на прибуток (18%):

$$85,85 \times (100 - 18)\% = 85,85 \times 0,82 = 70,40 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку від реалізації послуг становить **70,40 тис. грн.**

де 18% – податок на прибуток на 01.01.2025 р.

Результати попередніх розрахунків зведено у таблицю 3.8.

Таблиця 3.8

Очікувані результати від проведення заходу

№ з/п	Показники	Значення показника
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації послуг	0,78%
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію послуг	1505,81 тис. грн.
3.	Приріст прибутку до оподаткування	85,85 тис. грн.
4.	Приріст чистого прибутку	70,40 тис. грн.

Джерело: розраховано автором

В результаті розрахунків було визначено, що очікувані результати від проведення запропонованих заходів включають приріст чистого доходу від реалізації послуг на рівні **0,78%**. Приріст повних витрат складе **1505,81 тис. грн.** Очікуваний приріст прибутку від реалізації послуг становить **85,85 тис. грн.** При цьому приріст чистого прибутку досягає **70,40 тис. грн.**

Оскільки в рамках заходів не передбачена модернізація основних засобів, початкові інвестиції складаються лише з приросту нормативу обігових коштів, що виникає внаслідок зміни чистого доходу завдяки підвищенню продуктивності праці працівників, які пройшли тренінг. Таким чином, початкові інвестиції (ПІ) розраховуються як:

$$\text{ПІ} = \Delta \text{ОК} = 590,81 \times 0,85 \times 0,06 = 30,13 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок доцільності капітальних вкладень з урахуванням дисконтування:

1. **Термін окупності (недисконтований)** капітальних вкладень визначається за формулою:

$$T = \text{ПІ} / \Delta \text{ЧП} = 30,13 / 70,40 = 0,43 \text{ року}$$

2. **Чистий генерований грошовий потік** дорівнює приросту чистого додаткового прибутку від реалізації послуг:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{ЧП} = 70,40 \text{ тис. грн.}$$

3. **Додаткові амортизаційні відрахування** відсутні, оскільки захід не передбачає встановлення нового обладнання.

4. Визначимо величини коефіцієнтів приведення (α_i) на основі ставки дисконту (25%):

○ Для **1-го року**:

$$\alpha_1 = 1 / (1 + 0,25)^1 = 0,8$$

○ Для **2-го року**:

$$\alpha_2 = 1 / (1 + 0,25)^2 = 0,64$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків ($\sum HB_i$) накопичених за весь життєвий цикл проекту:

$$\sum HB_i = 70,40 \times (0,8 + 0,64) = 101,38 \text{ тис. грн.}$$

6. **Чиста нинішня вартість (ЧНВ)** проекту визначається як різниця між сумою нинішніх вартостей майбутніх грошових потоків та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = \sum HB_i - \text{ПІ} = 101,38 - 30,13 = 71,25 \text{ тис. грн.}$$

7. **Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій**:

$$T_r = \text{ПІ} / \text{НВ}_{\text{ср}} = 30,13 / 50,69 = 0,59 \text{ року } (< 2 \text{ років})$$

де середньорічна нинішня вартість ($\text{НВ}_{\text{ср}}$):

$$\text{НВ}_{\text{ср}} = \sum HB_i / 2 = 101,38 / 2 = 50,69 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності розраховується як відношення чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \text{ЧНВ} / \text{ПІ} = 71,25 / 30,13 = 2,36 (> 0)$$

9. **Індекс прибутковості** визначається як відношення суми нинішніх вартостей грошових потоків до початкових інвестицій:

$$IP = \sum HB_i / \text{ПІ} = 101,38 / 30,13 = 3,36 (> 1)$$

Отже, за результатами розрахунків, проект є економічно вигідним, оскільки має позитивні значення чистої нинішньої вартості, індексу доходності та індексу прибутковості.

Показники економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення процесу соціальної адаптації персоналу ТОВ «ЮТІМ» наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Показники економічної ефективності запропонованих заходів з
удосконалення процесу соціальної адаптації персоналу ТОВ «ЮТІМ»**

№ з/п	Показник	Значення показника
1	Капітальні витрати, тис. грн.	30,13
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	85,85
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	70,40
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	101,38
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	71,25
6	Термін окупності недисконтований, років	0,43
7	Термін окупності дисконтований, років	0,59
8	Індекс доходності	2,36
9	Індекс прибутковості	3,36

Джерело: складено автором

Інвестиції в розмірі 30,13 тис. грн. генерують для підприємства додатковий прибуток у сумі 85,85 тис. грн., а чистий додатковий прибуток становить 70,40 тис. грн. Дисконтований термін окупності складає 0,59 року, або 7,2 місяці. Індекс доходності дорівнює 2,36, а індекс прибутковості проекту – 3,36, що є більше 1, що підтверджує прийнятність цього проекту. Вплив запропонованих заходів на техніко-економічні показники діяльності підприємства представлений у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Вплив запропонованих заходів на техніко-економічні показники
роботи ТОВ «ЮТІМ»**

№ з/п	Показники	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				+/-	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн.	203075	204666,6	1591,6	0,78
2	Повні витрати, тис. грн.	188449	189954,8	1505,8	0,79
3	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	781	851,4	70,40	9,01
4	Рентабельність послуг, %	0,41	0,45	0,04	x

Джерело: складено автором на основі [29]

Отже, впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації працівників на ТОВ «ЮТІМ» є обґрунтованим. Очікується, що чистий дохід (виручка) від реалізації послуг зросте на 1591,6 тис. грн., що на

0,78% більше порівняно з базовим рівнем. Чистий прибуток від реалізації продукції збільшиться на 70,40 тис. грн., що у відсотковому виразі становить 9,01%. Рентабельність продукції зросте на 0,04%. Дисконтований термін окупності заходів складе 7,2 місяці. Індекс доходності досягне 2,36, а індекс прибутковості проекту становить 3,36. Таким чином, розраховані показники підтверджують позитивний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Основною складовою системи управління є люди з їх освітою, досвідом та кваліфікацією. Найбільш підходящий термін для позначення цього поняття на рівні організації – це «персонал», який описує склад працівників, що працюють за наймом.

У ринковій економіці люди є важливим ресурсом, який необхідно ефективно використовувати для досягнення цілей організації. Основним завданням управління персоналом є поєднання навчання, підвищення кваліфікації та мотивації працівників для розвитку їхніх навичок та стимулювання до виконання більш складних завдань. Тому постійне підвищення професіоналізму та культурного рівня працівників є важливою частиною їхнього розвитку.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі було всебічно розглянуто важливу тему мотивації та стимулювання персоналу в контексті забезпечення стабільності функціонування компанії, зокрема на прикладі ТОВ «ЮТІМ». Робота охоплює теоретичні основи мотивації праці, аналіз сучасних підходів до мотивації трудової діяльності, а також оцінку застосування індивідуальних та колективних факторів мотивації для досягнення стратегічних цілей підприємства.

У першому розділі роботи було детально розглянуто теоретичне значення мотивації як основного інструменту управління людськими ресурсами. У цьому контексті було підкреслено, що мотивація є основою для підвищення продуктивності праці, поліпшення внутрішнього клімату в колективі, розвитку персоналу та досягнення загальних цілей компанії. Крім того, було проаналізовано сучасні підходи до мотивації, включаючи як класичні теорії мотивації, так і сучасні інтегративні моделі. Розглянуті методи та інструменти мотивації дозволяють краще зрозуміти механізми управління персоналом і їх вплив на ефективність підприємства.

Другий розділ містить глибокий аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «ЮТІМ», що включає вивчення структури персоналу, кадрової політики, а також оцінку поточної системи управління персоналом. Зокрема, була виявлена наявність певних проблем у існуючій системі мотивації, що негативно впливає на загальну стабільність та ефективність роботи підприємства. Було проаналізовано, як саме система мотивації на ТОВ «ЮТІМ» впливає на рівень задоволення працівників, їх продуктивність та лояльність до компанії. Враховано також специфіку роботи в умовах змінюваного ринкового середовища та вимог до персоналу в умовах економічної нестабільності.

У третьому розділі були розроблені пропозиції щодо вдосконалення існуючої системи мотивації на підприємстві, зокрема щодо індивідуальних та групових факторів мотивації. Визначено шляхи покращення мотиваційних механізмів, які сприятимуть підвищенню стабільності функціонування компанії.

Це включає розробку нових підходів до стимулювання працівників, адаптацію мотиваційної системи до специфіки діяльності компанії та сучасних умов ринку праці. Також були запропоновані конкретні заходи щодо підвищення ефективності мотиваційної системи для різних категорій працівників, що відповідають за різні напрямки діяльності компанії. Окрім того, було здійснено економічне обґрунтування запропонованих змін та проведено їх аналіз щодо доцільності впровадження на ТОВ «ЮТІМ».

Таким чином, дана робота є важливим внеском у вивчення мотивації праці, оскільки вона не лише досліджує теоретичні аспекти мотиваційних процесів, але й пропонує практичні рекомендації для вдосконалення мотиваційних систем у конкретній компанії. Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи ТОВ «ЮТІМ», збереженню стабільності функціонування компанії в умовах економічної та політичної нестабільності, а також сприятиме розвитку корпоративної культури та покращенню соціального клімату в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 50 найкращих роботодавців воєнного часу [Електронний ресурс] // Forbes.ua. – 2023. – 24 квітня. – Режим доступу: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-voennogo-chasu-24042023-13221>.
2. Andreev I. Types of motivation [Електронний ресурс] // Valamis. – 2023. – 15 березня. – Режим доступу: <https://www.valamis.com/hub/types-of-motivation>.
3. ТОВ «ЮТІМ» [Електронний ресурс] // YouControl. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35022211/.
4. Kvasniy L.H., Soltysik O.O., Fedushyn V.V. The role of motivation and stimulation of personnel in the system of providing enterprise development [Електронний ресурс] // Economy and Society. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf.
5. Popadinets I., Andrusiv U., Galtsova O., Bahorka M., Yurchenko N. Management of motivation of managers' work at the enterprises of Ukraine: innovative aspects [Електронний ресурс] // Management Systems in Production Engineering. – 2021. – Vol. 29, Issue 2. – С. 120–131. – DOI: 10.2478/mspe-2021-0016. – Режим доступу: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/mspe-2021-0016.Sciendo+lyadda.icm.edu.pl+1>
6. Motivation and performance management system [Електронний ресурс] // Complete Controller. – Режим доступу: <https://www.completecontroller.com/motivation-and-performancemanagement-system/>.
7. ТОВ «ЮТІМ» – Інтернет-провайдер [Електронний ресурс] // UA-Region. – Режим доступу: <https://www.ua-region.com.ua/35022211>.
8. Аблязова Н.Р. Кадрова безпека в системі управління підприємством [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. – 2020. – № 22. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/122>.
9. Бушуй В.В. Управління персоналом у системі менеджменту публічної організації [Текст]. – 2024.

10. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства [Текст] // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020.
11. Вплив повномасштабної війни на економіку України [Електронний ресурс] // Конференція KEIP. – Режим доступу: <https://confkeip.kpi.ua/article/view/294557>.
12. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. – 2022. – № 35. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>.
13. Гоцуляк В.А. Торговельні війни та їх вплив на глобальну економіку / В.А. Гоцуляк // III Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти».
14. Гоцуляк К.І., Гоцуляк В.А. Сучасні методи навчання підприємництва в умовах війни / К.І. Гоцуляк, В.А. Гоцуляк // Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки «Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості».
15. Гоцуляк В. Ризики для бізнесу в умовах війни / В. Гоцуляк // Еврика – XXIV. Збірник студентських наукових праць : електронне видання. — Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет імені В. Стефаника, 2023. — С. 220–222.
16. Демко І.І. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу [Текст] // Вісник Львівського державного аграрного університету. Економіка АПК. – 2019. – № 16.
17. Закон України «Про колективні угоди і договори» від 01.07.1993 № 3356-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.
18. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.

19. Закон України «Про охорону праці» від 21.11.2002 № 229-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-14>.
20. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15.09.1999 № 1045-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14>.
21. Коваленко А.О. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеково орієнтованого управління персоналом організації [Електронний ресурс] // Modern Economics. – 2020. – № 24. – С. 75–80.
22. Кодекс законів про працю України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
23. Конституція України, прийнята 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
24. Кость Б. Механізм управління персоналом підприємства [Текст] // Збірник матеріалів Звітної студентської наукової конференції за результатами науково-дослідної роботи у 2022 р. – Дубляни, 2023. – С. 423.
25. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Бодарецька О.М., Жежуха В.Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія [Текст]. – Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. – 216 с.
26. Купчик К.О. Формування системи мотивації персоналу підприємства: бакалаврська робота [Текст]. – Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024.
27. Ільїч Л.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник для студентів закладів вищої освіти [Електронний ресурс]. – Київ, 2020. – 951 с. – Режим доступу: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/33738/1/Akilina_L_Illich_EP_pidruch_FITU.pdf.
28. Мартин О.М., Сліпак Р.М. Лідерство в системі управління підприємством: суть, функції та значення [Текст] // VII International Scientific and

Practical Conference «Science, trends and perspectives of development», February 21–23, Budapest, Hungary. – 2022. – С. 68–70.

29. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) [Текст] / упоряд. В.С. Бліхар. – Львів: ЛьвДУВС, 2022. – 348 с.

30. Менеджмент персоналу: навчальний посібник [Текст] / укл. О.В. Безпалько та ін. – Київ: МПП «ЛИНО», 2022. – 612 с.

31. Методи мотивації [Електронний ресурс] // Підручники.com. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/16790422/menedzhment/metodi_motivatsiyi.

32. Методи мотивації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/16790422/menedzhment/metodi_motivatsiyi.

33. Методичні вказівки до проходження виробничої практики для бакалаврів ОПП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / Уклад. Н.І. Пилипів та ін. – Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2025. – 46 с.

34. Михацька А. Організаційне лідерство в умовах кризи: стратегічні підходи до управління змінами // Успіхи і досягнення у науці. – 2024. – Т. 8, № 8. – С. 458–467.

35. Мотивація – що це таке, як працює, яка буває та на що впливає [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://termin.in.ua/motyvatsiia/>.

36. Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-10.html>.

37. Мотивація праці в різних країнах світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pidpryemec.com/useful/management/motivation-of-laborindifferent-countries-of-the-world/>.

38. Мотивація: система, моделі та методи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14622>.

39. Носань Н.С., Мусієнко Р.В. Управління підприємницькою діяльністю інструментами мотивації персоналу // Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького. – 2023. – С. 131.
40. Слободянюк О.Є. Теорії мотивації. – Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2020.
41. ТОВ «ЮТИМ» [Електронний ресурс] // Opendatabot. – Режим доступу: https://opendatabot.ua/c/35022211?utm_source=chatgpt.com.
42. Організація охорони праці на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-op.com.ua/article/378-organizatsiya-ohoroni-prats>.
43. Оцінка мотиваційної сфери [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://socio.125mb.com/945-otsenkamotivatsionnoy-26023.html>
44. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
45. Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.09.2008 № 842 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/842-2008-п>.
46. Раденька Л.П. Щодо удосконалення системи мотивації праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.khnu.km.ua>.
47. Статистика по рівнях заробітної плати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.work.ua/salary-all/>.
48. Сукрушева Г.О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 35.
49. Сучасні системи та форми стимулювання праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://referat-ok.com.ua/work/suchasni-sistemi-ta-formi-stimuljuvann/>.
50. Сучасні тенденції розвитку менеджменту персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38634/1/68.pdf>.

51. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <file:///C:/Users/SONY/Downloads/183688-Текст%20статті-416719-1-10-20191216.pdf>. *(посилання на локальний файл недійсне для читача, краще замінити на вебверсію)*

52. Удосконалення системи мотивації персоналу як основи ефективної діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2879/>.

53. Удосконалення системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18718/1/DOMIN2021_P122-124.pdf.

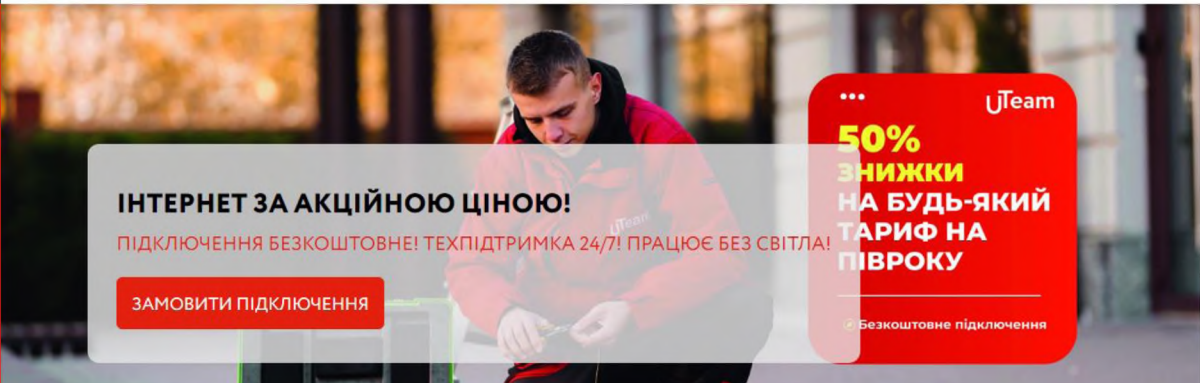
54. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/25.pdf.

55. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemumotyvatyvidlya-personalu>.

56. Які основні причини, окрім фінансових, спонукали українців звільнитися у 2021–2022 роках [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.work.ua/en/news/ukraine/1995/>.

ДОДАТКИ

Сайт ТОВ «ЮТІМ»











(099) 555 70 50
(067) 555 70 50





Кабінет користувача
Вхід

ІНТЕРНЕТ ЗА АКЦІЙНОЮ ЦІНОЮ!

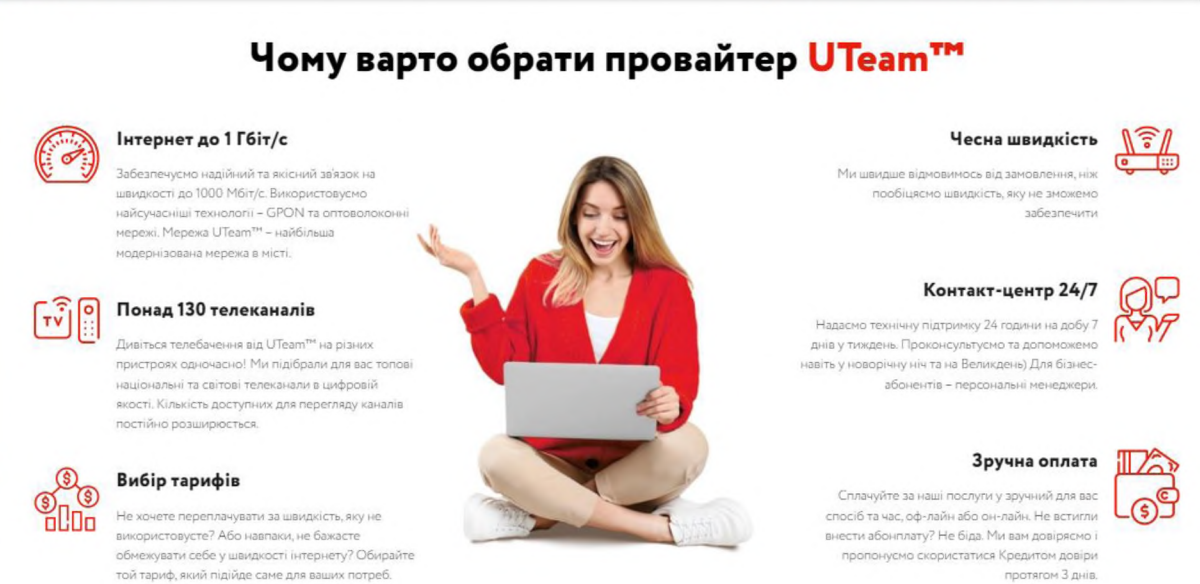
ПІДКЛЮЧЕННЯ БЕЗКОШТОВНЕ! ТЕХПІДТРИМКА 24/7! ПРАЦЮЄ БЕЗ СВІТЛА!

ЗАМОВИТИ ПІДКЛЮЧЕННЯ




**50%
ЗНИЖКИ
НА БУДЬ-ЯКИЙ
ТАРИФ НА
ПІВРОКУ**

 Безкоштовне підключення












(099) 555 70 50
(067) 555 70 50





Кабінет користувача
Вхід

Чому варто обрати провайдер **UTeam™**



Інтернет до 1 Гбіт/с

Забезпечуємо надійний та якісний зв'язок на швидкості до 1000 Мбіт/с. Використовуємо найсучасніші технології – GPON та оптоволоконні мережі. Мережа UTeam™ – найбільша модернізована мережа в місті.



Понад 130 телеканалів

Дивіться телебачення від UTeam™ на різних пристроях одночасно! Ми підбрали для вас топові національні та світові телеканали в цифровій якості. Кількість доступних для перегляду каналів постійно розширюється.



Вибір тарифів

Не хочете переплачувати за швидкість, яку не використовуєте? Або навпаки, не бажаєте обмежувати себе у швидкості інтернету? Обирайте той тариф, який підійде саме для ваших потреб.

Чесна швидкість

Ми швидше відмовимось від замовлення, ніж пообіцяємо швидкість, яку не зможемо забезпечити.



Контакт-центр 24/7

Надаємо технічну підтримку 24 години на добу 7 днів у тиждень. Проконсультуємо та допоможемо навіть у новорічну ніч та на Великдень! Для бізнес-абонентів – персональні менеджери.



Зручна оплата

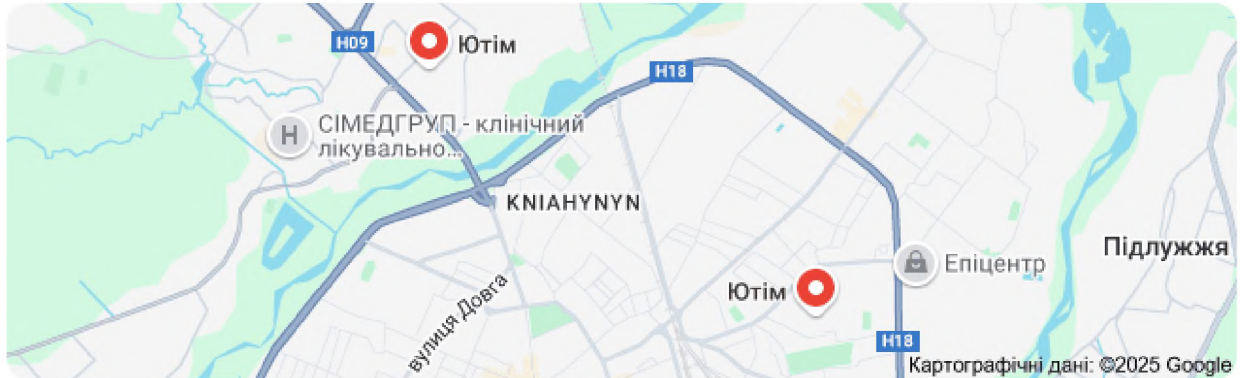
Сплачуєте за наші послуги у зручний для вас спосіб та час, оф-лайн або он-лайн. Не встигли внести абонплату? Не біда. Ми вам довіряємо і пропонуємо скористатися Кредитом довіри протягом 3 днів.



<https://uteam.ua/>

Локації ТОВ «ЮТІМ»

Місця :



Ютім

2,7 ★★☆☆ (90) · Постачальник послуг Інтернету
вулиця Молодіжна, 52



Ютім

3,0 ★★★★★ (557) · Постачальник послуг Інтернету
вулиця Тролейбусна, 2а



Додаток В

Фінансові показники компанії «ЮТІМ»

Фінансові показники				
	2023	2022	2021	2020
Дохід	65 398 700 ₴	53 591 000 ₴	39 652 800 ₴	31 145 100 ₴
Чистий прибуток	4 723 200 ₴	11 346 300 ₴	3 546 000 ₴	4 916 800 ₴
Активи	43 069 400 ₴	38 461 900 ₴	28 900 500 ₴	24 230 300 ₴
Зобов'язання	19 575 900 ₴	10 512 900 ₴	6 908 200 ₴	—
Кількість працівників	74	89	83	—
Фінансові показники				
Квартальна звітність за три квартали 2024 року				
				2024
Дохід				57 349 300 ₴
Чистий прибуток				10 144 300 ₴
Активи				56 260 200 ₴
Зобов'язання				24 560 500 ₴
Кількість працівників				78

<https://opendatabot.ua/c/35022211>